

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea-Hyvinkää

”Kaksi on paatissa soutajaa”
- työelämän esimiesten ja nuorten työntekijöiden käsityksiä alais-
taidoista

Jokinen Sanna-Mari
Terveysten edistämisen koulutusoh-
jelma, ennaltaehkäisevän hyvin-
vointityön johtaminen ja kehittämi-
nen
Opinnäytetyö
Lokakuu 2010

Laurea ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Laurea Hyvinkää

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Terveysten edistämisen koulutusohjelma- ennaltaehkäisevän hyvinvointityön johtaminen ja kehittäminen (90 op)

Jokinen Sanna-Mari

”Kaksi on paatissa soutajaa” - työelämän esimiesten ja nuorten työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista

Vuosi 2010

Sivumäärä: 113

Tämän opinnäytetyön kontekstina on työelämän muutos ja sen mukanaan tuomat vaikutukset työntekijän arkeen ja hyvinvointiin. Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan työntekijöihin kohdistuvia odotuksia alaistaitojen näkökulmasta ja työntekijän alaistaitoja tukevaa johtamista. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työelämän esimiesten ja nuorten työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista. Opinnäytetyötä varten kerättiin kaksi kvalitatiivista tutkimusaineistoa. Ensimmäisessä osatutkimuksessa haastateltiin teemahaastattelua käyttäen neljää työelämän esimiestä tai perehdyttäjäsessa olevaa. Tarkastelun kohteena ovat seuraavat asiat: miten haastateltavat ymmärsivät käsitteen alaistaito ja millaisia alaistaitoja nuoret työntekijät haastateltavien mielestä omaavat. Toisessa osatutkimuksessa käytettiin sähköistä, avointa kyselyä, joka suunnattiin 103:lle Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomi-, sosionomi-, sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijalle. Opiskelijoilta tiedusteltiin, mitä he ymmärtävät termillä alaistaito sekä millaisia alaistaitoja ja kehityskohteita he kokevat omaavansa. Tutkimuksessa vertaillaan näitä aineistoja. Aineistot analysoitiin teemoittelemalla.

Tulosten mukaan työelämän esimiehet ymmärsivät alaistaidot työntekijän kokonaisvaltaiseksi asenteeksi työtä, työtovereita ja työpaikkaa kohtaan. Nuoret puolestaan ymmärsivät alaistaidot enemmän hyvän työntekijän ominaisuuksiksi, taidoiksi tai hyvän työntekijän kriteereiksi. Esimiehet nimesivät nuorten vahvuusiksi aktiivisuuden, positiivisuuden ja oppimiskyvyn. Myös nuorten sosiaalisuus, tietotekninen osaaminen ja uusimman tiedon omaaminen nähtiin vahvuuksina. Nuoret nimesivät puolestaan useimmiten vahvuusikseen ymmärtäväisyyden, avoimuuden, vastuullisuuden ja tunnollisuuden. Työpaikalle tullessa nuorilla tulisi olla työelämän edustajien mielestä työelämän perusasiat hallussa, kuten sopimuksista kiinni pitäminen, käytöstavat ja työaikojen noudattaminen. Nuoret kokivat kehityskohteikseen useimmiten ammat-tiosaamisen kehittämisen, palautteen vastaanottamisen ja antamisen sekä kärsivällisyyden lisäämisen.

Tutkimus osoittaa, että alaistaidot koettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Alaistaidot osoittautuivat hyvin yksilöllisiksi ja henkilökohtaisiksi. Nuorilla oli selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan työelämässä, mutta työelämän edustajien mukaan nuorilla olisi vielä paljon opittavaa alaistaidoista ja työelämän käytännöistä. Jotta erilaisiin työyhteisöjen ongelmatilanteisiin voitaisiin vaikuttaa jo ennaltaehkäisevästi, aihetta tulisi ehdottomasti käsitellä ammatillisissa oppilaitoksissa. Myös aktiivisempi keskustelu alaistaidoista työyhteisössä nostaisi alaistaidot ja psykologisen sopimuksen paremmin tiedostettavaksi ja tekisi alaistaidoista näkyvämpiä.

Avainsanat: työ, työelämän muuttuminen, työntekijä, alaistaito, psykologinen sopimus, johtaminen, esimies

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Laurea Hyvinkää

Master's Programme in Health Promotion, Leadership and Development of Preventive Welfare Work (90 cr)

Jokinen Sanna-Mari

"Two Rowers in the Same Boat" - Managers' and Young Employees' Views on Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Year 2010

Pages: 113

The framework of this thesis is change at the workplace and its impact on an employee's everyday life and well-being. The theoretical section also deals with managers' expectations towards employees in terms of organizational citizenship behavior (OCB), as well as management practices that support such behaviour. This thesis studies both managers' and young employees' opinions on OCB.

The study was based on two sets of qualitative data. The first set of data comprised of interviews collected through means of thematic interview techniques, the subjects being four managers, or those in a managerial position supervising new employees. The interviews focused on the following issues: How did the interviewees regard the concept of OCB, and what kind of behaviour did the young employees demonstrate according to the interviewed managers? The other set of data was acquired by using an electronic open questionnaire that was targeted at 103 students of Laurea University of Applied Sciences majoring in business, social sciences, nursing and health care. The students were asked how they understood the term organizational citizenship behavior (OCB), and what kind of OCB skills they felt they had and how those skills could be improved? The two sets of data were compared with each other and analysed thematically.

The results indicated that the managers regarded OCB as the employee's overall attitude towards the job, co-workers, and the workplace. The young employees, on the other hand, understood OCB as having more to do with the desirable characteristics, skills and criteria defining a good employee. The managers listed the following as the young employees' strengths: being active and positive, as well as having the ability to learn. The young employees were also credited for having good social and IT-related skills, and possessing the latest information in their field. The young employees listed the following as their own strengths: understanding, openness, responsibility and conscientiousness. The managers expected that young employees, when starting to work, should already understand the basics of the working life, such as adhering to agreements, using good manners, and committing to a work schedule. In most cases the young employees felt that they had room for improvement in developing their professional skills, receiving and giving feedback, and becoming more patient.

The study showed that OCB was regarded as a relevant and important topic. The OCB skills appeared to be seen as very individual and personal. The young employees seemed to have a clear idea of what was expected of them at work, but the managers found that the young still had a lot to learn in terms of OCB and the practices of working life. In order to prevent various problems at the workplace, this topic should definitely be handled in vocational schools. Discussing OCB more actively at the workplace would also highlight these skills and the concept of psychological agreement, as well as make OCB skills more visible.

Keywords: work, change at the workplace, employee, organizational citizenship behavior (OCB), psychological agreement, leadership, manager

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	7
2. JOHDATUSTA AIHEESEEN JA SEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	8
3. TYÖN MERKITYKSEN MUUTTUMINEN - ”Hullu töitä tekee, viisas pääsee vähemmällä”	11
4. TYÖELÄMÄN MUUTTUMINEN	15
4.1. Työelämän muutosten vaikutuksista organisaatioon	17
4.2. Työelämä ja työhyvinvointi	20
4.3. Työn tulevaisuus	22
4.4. Tulevaisuuden vaatimuksia työntekijälle	25
5. ALAISTAIDOT - työyhteisön voimavaraksi	26
5.1. Johdatusta alaistaitotutkimukseen	26
5.2. Alaistaito käsitteenä	27
5.3. Alaistaitojen muotojen ilmentyminen työyhteisössä	29
5.4. Alaistaito ja siihen kiinteästi liittyvät lähitermit	31
5.5. Alaistaitojen vaikutuksista organisaatiossa ja työyhteisössä	34
5.6. Alaistaitojen kehittäminen	37
6. JOHTAMINEN - keskiössä yhteistyö	41
6.1. Johtaminen merkitys työyhteisössä	41
6.2. Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta	42
6.3. Esimiestyön merkitys alaistaitojen ilmentymisessä	46
6.4. Alaistaitoja tukeva esimiestyö	48
7. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	51
8. TEEMAHAASTATTELUT TYÖELÄMÄN EDUSTAJILLE	52
8.1. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	52
8.2. Teemahaastatteluihin osallistujat	53
8.3. Teemahaastattelujen toteuttaminen	54
8.4. Haastattelumateriaalin litterointi ja koodaaminen	56
8.5. Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	57
8.6. Teemahaastattelujen tutkimustulokset	59
8.7. Teemahaastattelujen johtopäätökset	74
9. SÄHKÖINEN KYSELY OPISKELIJOILLE	77
9.1. Sähköinen kyselyhaastattelu tutkimusmenetelmänä	77
9.2. Sähköiseen kyselyyn osallistujat	78
9.3. Sähköisen kyselyn toteuttaminen	79
9.4. Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	80
9.5. Sähköisen kyselyn tutkimustulokset	80
9.6. Sähköisen kyselyn johtopäätökset	90
10. TUTKIMUSTULOSTEN VERTAILUA	92
11. POHDINTA JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	96
LÄHTEET	103

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje työelämän edustajille	107
Liite 2. Haastattelukysymykset työelämän edustajille	108
Liite 3. Saate tunnilla kerätyyn kyselyhaastatteluun	110
Liite 4. Saate sähköiseen kyselyhaastatteluun	111
Liite 5. Opiskelijoille suunnatun kyselyhaastattelun kysymykset	112

KUVIOT

Kuvio 1. Työn merkityksen ja arvostuksen muutos	13
Kuvio 2. Yhteiskunnan muuttuminen tuotantotalouden näkökulmasta	15
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin luomat hyödyt	21
Kuvio 4. Yhteenveto tulevaisuuden työntekijän osaamistarpeista	26
Kuvio 5. Itsensä johtamisen osa-alueet	38
Kuvio 6. Itsetutkiskeluun liittyviä kysymyksiä	41
Kuvio 7. Onnistuneen muutosprosessin viisi elementtiä ja puuttuvan elementin seuraukset	44
Kuvio 8. Kysymyspatteriston pääteemat ja niitä tarkentavat aihealueet	54
Kuvio 9. Esimerkki ala- ja yläkategorioiden muodostumisesta	58
Kuvio 10. Esimerkki ala- ja yläkategorioiden muodostumisesta	80
Kuvio 11. Kyselyssä neljä eniten mainintoja saaneet alaistaidot	87
Kuvio 12. Yhteenveto teemahaastattelujen ja sähköisen kyselyn keskeisimmistä vertailutuloksista	93

1. JOHDANTO

*"Kaksi on paatissa soutajaa. Kaksi on paatissa soutajaa.
Aallokko paattia keinuttaa, tahdotkos kanssani soutamaan?"*

(Tuntematon)

Tämä monelle tuttu lastenlaulu kuvastaa osuvasti opinnäytetyöni aihetta. Laulun paattia voi verrata tämän päivän organisaatioon. Se voi olla suuri tai pieni, hyvin tai vaatimattomammin varusteltu. Oleellista kuitenkin on, että paatti tarvitsee sekä kapteenin että perämiehen. Molemmilla paatissa olijoilla tulee olla selkeä käsitys siitä, mihin suuntaan paatilla halutaan kulkea sekä siitä, mikä on kummankin tehtävä matkan aikana. Ketään ei myöskään voi pakottaa matkalle, joten sille osallistuminen edellyttää yhteisymmärrystä sekä molempien suostumuksen matkakumppanuudesta. Myös matka itsessään merkitsee jotakin kummallekin paatissa olijalla ja motiivit sen tekemiseen ovat yksilöllisiä. Matka ei välttämättä ole helppo, sillä meri, nykyinen työelämä, on jatkuvassa liikkeessä ja olosuhteet saattavat muuttua rajustikin pienessä ajassa.

Opinnäytetyön kontekstina toimii tuo edellä mainittu meri, alati liikkeessä oleva työelämä. Jatkuva muutos niin organisaatioissa, työympäristöissä ja työtehtävissä haastaa lukuisat työntekijät miettimään uudelleen omaa suhdettaan työhön ja työn tekemiseen. Enää ei pärjää ”kello 8-16 -ajattelulla”, vaan työelämä odottaa joustoja, venymistä, reaaliajassa työskenteilyä, aikatauluja, projekteja ja epävarmuuden sietokykyä. Media on käsitellyt usein näitä työelämän tuottamia kielteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. On muistettava, että ihmiset itse luovat tämän työelämän ja ilmapiirin, jossa työskennellään. Kukaan ei voi ulkoistaa itseään tästä kuviosta. Tarkastelun kohteeksi tulisi nostaa yhä useammin työntekijän vastuu sekä omasta että muiden hyvinvoinnista ja viihtymisestä. Yksi vastaus tähän löytyy alaistaidoista. Hyvät alaistaidot eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan ne tarvitsevat tuekseen johdonmukaisen ja hyvän kapteenin sekä kaikkien halua avoimeen ja rehelliseen yhteistyöhön. Alaistaitojen kehittäminen on oivallinen tapa kehittää työyhteisöä parempaan suuntaan, ennaltaehkäistä ristiriitoja ja auttaa välillisesti yksilöitä selviämään muutoksista. Jokainen voi aloittaa niiden tarkastelun omasta itsestään jo tänään ja tehdä omasta työyhteisöstä entistä paremman.

Kiinnostukseni alaistaitoja kohtaan heräsi joitakin vuosia sitten eräissä työelämän tilanteissa. Näissä toistui usein asetelma, jossa uusi työntekijä tuli odotettuna työntekijänä työyhteisöön, mutta ei toimintatavoiltaan tai asenteeltaan pystynyt noudattamaan tai hyväksymään yhteisiä toimintaperiaatteita. Työyhteisössä selvänä pidetyt perusasiat eivät olleetkaan uudelle työntekijälle aina selviä tai tuttuja entuudestaan. Haasteita tuottivat sellaiset yksinker-

taiset asiat, kuten työajoista kiinnipitäminen, perehdytyksen vastaanottaminen, ohjeiden noudattaminen, toisten huomioiminen ja joustaminen. Tämänäyttöiset asiat ovat nousseet toistuvasti esiin eri työpaikoissani ja erilaisissa työympäristöissäni. Huomion kohteena ovat olleet kaikenikäiset työntekijät, mutta erityisesti huomioni on kiinnittynyt nuoriin, työelämän alkutaipaleella oleviin työntekijöihin. Olenkin jäänyt miettimään, miksi näin on? Onko se seurausta siitä, miten työyhteisöt ovat vastaanottaneet uuden tulokkaan ja perehdyttäneet hänet omiin käytäntöihinsä vai onko työntekijän käsitykset työelämästä täysin erilaiset kuin esimiesasemassa toimivien? Jos näin on, voiko näitä törmäyksiä jotenkin välttää? Mistä tällaiset käsityserot johtuvat?

Opinnäytetyö muodostuu kahdesta tutkimusaineistosta; työelämän edustajien henkilökohtaisista haastatteluista sekä Laurea ammattikorkeakoulun opiskelijoille (nuori työntekijä) suunnatusta sähköisestä kyselystä. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, mitä työelämän edustajat ja nuoret työntekijät ymmärtävät termillä alaistaito ja millaisia käsityksiä heillä on aiheesta. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään, millaisia alaistaitoja nuoret omaavat työelämän edustajien mielestä sekä millaisia alaistaitoja ja kehityskohteita nuoret itse kokevat omaavansa? Lopuksi opinnäytetyössä vertaillaan näiden kahden tutkimuksen tuloksia.

2. JOHDATUSTA AIHEESEEN JA SEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön luku yksi kuvaa työn taustaa ja toimii lyhyenä johdantona työn kontekstiin. Luvussa kaksi esitellään opinnäytetyön kannalta keskeisimmät käsitteet ja luku kolme tarkastelee yksilön työlle antamia merkityksiä ja tämän merkityksen muuttumista. Työn merkityksen muuttumisen ymmärtäminen yksilön näkökulmasta auttaa ymmärtämään hänen ajattelua, käyttäytymistä ja asennoitumista työtä sekä ympäristöä kohtaan. Luonnollisesti tämänäyttöiset asiat vaikuttavat myös välillisesti työntekijän käyttämiin alaistaitoihin. Neljännessä luvussa pureudutaan nykypäivän työelämän muutoksen historiaan, työelämän omaleimaisuuteen ja arvioihin tulevaisuuden työnteosta. Työn maailmaa ja sen vaatimuksia ei voi ymmärtää, ellei ole tutustunut työelämässä nopeassa tahdissa tapahtuneisiin muutoksiin, niiden historiaan ja tulevaisuuden näkyymiin. Nämä muutokset määrittävät pitkälti niitä kompetensseja, joita työntekijät tarvitsevat tulevaisuuden työelämässä. Riittävät tiedot ja taidot ovat perusta ammattiosaamiselle ja sitä kautta myös mahdollistavat työntekijän suuntautumisen alaistaitokäyttäytymiseen. Luvussa sivutaan muutosta myös organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Teoreettisen osuuden laajimman luvun (luku 5) muodostaa alaistaitojen tarkastelu. Tarkasteluun sisältyvät muun muassa alaistaidot; mitä ne ovat ja miten ne näkyvät työyhteisössä? Miksi alaistaidot ovat nousseet arvoon arvaamattomaan ja miten niitä voidaan kehittää? Opinnäyt-

tetyön teoreettisessa osuudessa alaistaitoja tarkastellaan yleisesti työntekijän käyttäytymisenä. Tutkimusosuudessa alaistaitoja tarkastellaan osittain nuorten näkökulmasta. Nuorista työntekijöistä ei ole saatavilla erikseen alaistaitoja käsittelevää lähdeaineistoa. Tästä syystä olettamuksena on, että kaikilta työntekijöiltä odotetaan samalla tavalla työvelvollisuuksien täyttämistä ikään tai työvuosiin katsomatta. Luvussa tarkastellaan myös alaistaitoihin useasti liitettävää psykologisen sopimuksen, luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä. Alaistaitoja täydentää niitä tukeva esimiestyö. Luvussa (luku 6) tarkastellaan johtamista yleensä sekä sitä, miten esimies voi edistää ja tukea työntekijää alaistaitojen kehittämisessä. Siinä määritellään myös muutosjohtamisen ja vastarinnan merkitystä työntekijän näkökulmasta. Muutoksen merkitysten ja niiden synnyttämän vastarinnan ymmärtäminen voidaan nähdä myös alaistaitoja heikentävänä tekijänä. Muutoksesta syntyneet subjektiiviset reaktiot ja vastarinta ovat kuitenkin nähtävä osana muutosta sekä hyväksyttävänä työntekijän luonnollisena käyttäytymisenä. Näiden tekijöiden ymmärtäminen työntekijän käyttäytymisen taustalla auttavat esimiestä valitsemaan kullekin yksilölle sopivat tukitoimet ja tuen määrän. Tässä yhteydessä ei myöskään ole aihetta erotella nuorten ja aikuisten työntekijöiden johtamista. Olettamuksenahan on, että kaikkia työntekijöitä voidaan johtaa pääperiaatteiltaan samalla tavalla yksilölliset taidot ja kyvyt huomioiden. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työ, työelämän muuttuminen, työntekijä, alaistaito, psykologinen sopimus, johtaminen ja esimies.

Työllä tarkoitetaan yleisesti sellaista yksilön toimintaa, jonka tavoitteena on elannon hankkiminen tai toimeentuleminen. Tässä yhteydessä työ rajataan tarkoittamaan palkkatyötä ja siihen liittyviä toimintoja. Työn tekemisen minimivaatimus tulee Suomen laista ja asetuksista. Keskeinen laki on työsopi-muslaki. Työsopimuslain toisessa (§1-18) ja kolmannessa (§1-5) luvussa määritellään sekä työn-tekijää että työnantajaa koskevat velvollisuudet ja vastuut. Työsuhde katsotaan alkaneeksi, kun siitä solmitaan joko kirjallinen tai suullinen sopimus. Tällöin työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena. Työsopimuslain yleisvelvoite kehottaa työntekijää tekemään työnsä huolellisesti ja noudattamaan niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa työn suorittamisesta. Yleisvelvoite myös kieltää työntekijää toimimasta tavalla, joka on ristiriidassa hänen asemansa kanssa. Se myös määrittää työntekijän työturvallisuuteen, kilpailevaan toimintaan ja ammattisalaisuuksien ylläpitämiseen liittyviä asioita. Työnantajan yleisvelvoitteena on puolestaan huolehtia siitä, että hän kehittää suhdettaan työntekijöihin sekä näiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, kun yrityksen toiminta, työ tai työmenetelmä muuttuu tai kehittyy. Työnantajan on lisäksi pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.) Myös virka- ja työehtosopimukset määrittävät osaltaan työntekijän ja työnantajan vastuita. Työehtosopimus solmitaan työntekijöitä edustavan työntekijäjärjestöjen ja työnantajien tai työnantajajärjestöjen kesken. Sopimus sisältää alakohtaisia päätöksiä työehdoista kuten palkoista,

työajoista, lomista sekä muista mahdollisista eduista, joita sopimuksen soveltamisala noudattaa. (Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436.)

Tehtyään työsopimuksen työntekijän katsotaan solmineen niin sanotun psykologisen sopimuksen työnantajansa kanssa. Keskinen (2005a, 42) mukaan ”psykologinen sopimus on ääneen lausumaton, jonka katsotaan pitävän sisällään kaiken sen, mitä työnantaja odottaa saavansa työntekijältään vastineeksi palkasta ilman, että se kirjoitetaan muodolliseen työsopimukseen”. Psykologisen sopimuksen ymmärtäminen ja näkyminen ilmenee käytännössä alaistaitoina. Termillä alainen viitataan usein esimiesroolin vastapariin. Tarkastelun kohteena on silloin esimies-alaisuhde, jossa esimiehen katsotaan toteuttavan esimies- ja johtamistaitojaan ja työntekijän alaistaitoja. Alaisen rooli sisältää oletuksen kahdesta työntekijään liittyvästä velvollisuudesta. Toinen on perustehtävän tekeminen ja toinen johdettavaksi suostuminen. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7.) Käytännössä alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän ominaisuuksia, jotka eivät kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta nämä ominaisuudet vaikuttavat kuitenkin joko suoraan tai välillisesti työyhteisön toimintaan, sen keskinäiseen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7-8.)

Tässä opinnäytetyössä alaistaitoja tarkastellaan yleisesti työntekijän ominaisuuksina, mutta joissakin kohdissa syvennytään myös erikseen nuoren työntekijän alaistaitoihin. Lakia nuoresta työntekijästä sovelletaan alle 18-vuotiaisiin työntekijöihin (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998). Tässä tutkimuksessa nuorella tarkoitetaan kuitenkin biologisesti nuorta henkilöä. Nuoreksi henkilöksi lukeutuvat yksilöt, jotka ovat yläasteikäisiä, ensimmäiseen ammattiin opiskelevia tai opintojen jälkeen juuri työelämään siirtyneitä henkilöitä. Opinnäytetyössä nuoria työntekijöitä edustavat Laurea ammattikorkeakoulun Hyvinkään paikallisyksikön opiskelijat. Olettamuksena on, että vastaajat ovat jossakin vaiheessa olleet jonkinasteisessa työelämään tutustumisessa, työharjoittelussa, kesätöissä tai pidempiaikaisessa työsuhteessa. Aikuisen ja nuoren työntekijän välistä eroa ei kuitenkaan tarkastella tässä yhteydessä.

Työelämä on kokenut voimakkaita muutoksia viimeisten vuosikymmenien aikana. Työelämän muutoksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä muutoksia, joilla on peruuttamattomia vaikutuksia työn tekemiseen ja työelämään. Tällaisia muutoksia ovat muun muassa maailman avautuminen uudella tavalla eli työelämän kansainvälistyminen. Tuloksellisuus on nostettu ehkäpä tärkeimmäksi hyveeksi ja teknologian kehittyminen on luonut uusia kommunikointi- ja tietojärjestelmiä, joita tarvitaan jokapäiväisessä työssä. Myös tehokkuuden tavoittelu on luonut omat haasteensa työn tekemiselle, työolojen järjestämiselle ja johtamiselle. Oleellista tälle muutokselle ovat sen pysyvyys ja jatkuvuus. Tämä merkitsee yksittäiselle työntekijälle omien asenteiden tutkiskelua, uusien asioiden ja taitojen oppimista, parempaa omien rajojen hallintaa ja itsensä tuntemusta.

Jatkuva muutos vaatii arjessa määrätietoista ja taitavaa johtamista. Esimies ymmärretään tässä opinnäytetyössä työnantajan edustajaksi, jolla näin ollen on lakiin ja asemaan perustuen valtaa työntekijään nähden. Esimies on erittäin tärkeä työtyytyväisyystekijä. Esimiehen persoonana, hänen käsityksensä alaistaidoista ja käyttämänsä johtamismetodit määrittävät pitkälti sen, miten työntekijä voi ja saa olla alainen juuri hänen johtamassaan työyhteisössä. Esimies vaikuttaa myös siihen, miten tiukasti työntekijältä vaaditaan muottiin asettumista tai miten vapaasti hän voi olla oma itsensä ja oman työnsä asiantuntija. (Juuti 2005, 115.) Opinnäytetyössä tarkastellaan johtamista yleensä sekä muutosjohtamisen ja esimiestyön alaistaitoja tukevasta näkökulmasta.

Alaistaitotutkimus on Suomessa vielä varsin nuorta, vaikka sitä on tutkittu kansainvälisillä tutkimuskentillä jo pitkään. Ensimmäisiä tutkimuksia aiheesta ovat tehneet 1980-luvun taitteessa ainakin Katz ja Kahn (1978) sekä Organ (1988). Heidän tutkimustyötään ovat täydentäneet muun muassa Podsakoff (2000, 2006), MacKenzie (2000, 2006) ja Polat (2008). Suomalaisesta yhteiskunnassa aiheita ovat tutkineet esimerkiksi Keskinen (2005a, 2005b), Rehnback (2005) ja Irenius (väitöskirja valmistumassa). Aiheesta ovat kirjoittaneet viime vuosina jonkin verran muun muassa Rätty (2009), Silvennoinen ja Kauppi (2007, 2006) sekä Aro (2002). Alaistaitojen vastaparia, johtamista, on tutkittu huomattavasti enemmän. Opinnäytetyössä tarkastellaan johtamista ja esimiestyöskentelyä lähinnä siitä näkökulmasta, miten ne voivat vaikuttaa alaistaitojen kehittymiseen ja ilmentymiseen työyhteisössä. Johtamiseen liittyvää tutkimusta ovat tehneet muun muassa Peltonen (2009), Kotter (2009, 1996), Uusimäki (2006) sekä Schein (2004). Pohjan opinnäytetyölle muodostaa työelämän muutosta koskeva tarkastelu. Sitä puolestaan ovat käsitelleet Haavisto (2010), Heinonen (2004) sekä Ilmakunnas, Kiander, Parkkinen ja Romppanen (2000). Työn merkitystä ovat pohtineet muun muassa Pelkonen (2009) ja Siltala (2007).

3. TYÖN MERKITYKSEN MUUTTUMINEN - "Hullu töitä tekee, viisas pääsee vähemmällä"

Pelkosen (2009) mukaan työn tekemisellä on yksilölle useita merkityksiä. Työ voidaan nähdä yhteiskunnallisena velvollisuutena osallistua yhteiskunnan ylläpitoon, se voidaan nähdä elämän täyttävänä aktiviteettina tai tietynlaisena hyveenä. Tekeminen yleisesti nähdään ihmisen luonnollisena, sisäisenä mekanismina ja työn avulla ihminen pyrkii tyydyttämään erilaisia tarpeitaan. Aineellisia tarpeita ovat esimerkiksi palkka, työolosuhteet ja työn pysyvyydestä saatava turva. Sosiaaliset tarpeet työ puolestaan tyydyttää esimerkiksi työyhteisöön kuulumisella ja siellä olevista ihmissuhteista. Työ määrittää pitkälti yksilön statuksen työpaikalla ja laajemminkin yhteiskunnassa. Työ tyydyttää osaltaan myös yksilön henkisiä tarpeita, kuten itsensä toteuttamista ja arvostuksen kokemista. Lisäksi työ luo aktiivisuutta ja rytmittää elämää luonnollisella tavalla. (Pelkonen 2009, 4-5.) Tuoreimman Elinkeinoelämän Valtuuskunnan

(myöhemmin EVA) arvo- ja asennetutkimuksen mukaan 55 %:lle suomalaisista työ merkitsee erityisen paljon tai paljon, kun työ mielletään vain keinoksi hankkia toimeentuloa. Vastanneista peräti 47 % ilmoitti työnteon olevan heille keino rahoittaa esimerkiksi vapaa-ajan aktiviteetteja. (Haavisto 2010, 34.)

Työn merkityksen ja arvostuksen painopiste on muuttunut 2000-luvulle siirryttäessä radikaalisti. ”Hullu töitä tekee, viisas pääsee vähemmällä” kuvaa tämän hetken mentaliteettia. Suurille ikäluokille työllä on aina ollut suuri merkitys heidän elämässään. Nuoremmille sukupolville työ ei näyttele yhtä vahvaa roolia eikä ole niin voimakkaasti identiteettiä määrittävä tekijä. EVA:n tekemässä arvo- ja asennetutkimuksessa lähes kaksi kolmasosaa 56-65-vuotiaista ja kolme neljäsosaa yli 65-vuotiaista kokee työn elämän keskeisemmäksi sisällöksi, kun taas alle 36-vuotiaista lähes yhtä suuri enemmistö kiistää asian (Haavisto 2010, 27). Moisio (2004) mukaan tälle kehitykselle on kaksi syytä. Tämän ajan työelämän epävarmuus, työttömyyden uhka ja erilaiset patkätööt suuntaavat yksilöiden mielenkiintoa ja identiteetin liittämistä muihin mielekkäämpiin asioihin. Myös työn merkityksen muuttuminen on keskeinen tekijä. Nykyään yhä useampi tekee työtä vain pakollisen toimeentulon saamiseksi. (Moisio 2004, 65.) Tämä todennettiin samaisessa EVA:n arvo- ja asennetutkimuksessa. Kaikista vastanneista 46 % haluaisi käyttää enemmän aikaa vapaa-ajan harrastuksiin ja 43 % haluaisi panostaa enemmän aikaa ystävien ja tuttavien kanssa oleiluun. Vastanneista 36 % panostaisi enemmän perheen parissa toimimiseen. Ikäluokissa 18-45 vapaa-aikaa enemmän toivoi jo enemmistö. Tutkimukseen osallistuneista 23 % eli joka neljännes ilmoitti haluavansa käyttää nykyistä vähemmän aikaa työn tekemiseen. (Haavisto 2010, 27-28.)

Professori Antti Syväjärvi (2008) kuvaa (kuvio 1), miten työn merkitys ja sen arvostus ovat muuttuneet 1900-luvulla. Vielä 1950-luvulla ja sitä seuranneina vuosikymmeninä työ oli kaiken toiminnan keskiössä. 1990-luvulla työn merkitystä ja sen arvostusta on alettu kyseenalaistaa ja 2010-luvulle tultaessa työlle on alettu etsiä jo korvaajaa. Elämää ja vapaa-aikaa arvostetaan ja työ perinteisenä käsityksenä haastetaan.

Työn merkitys ja arvostus			
1950-1970	1970-1990	1990-2010	2010-
Merkitys keskeinen	Merkitys keskeinen	Merkitystä pohditaan	Merkitys kyseenalainen
Arvostus suuri	Arvostusta pohditaan	Arvostus kyseenalainen	Arvostus rakoilee

Kuvio 1. Työn merkityksen ja sen arvostuksen muutos (Syväjärvi 2008, 2).

Syväjärvi (2008) esittää useita syitä, miksi tällaiseen tilanteeseen ollaan tultu. Työn mielekkyys on kyseenalaistettu, koska nykyään yhteiskunta tarjoaa ja tuottaa erilaisia mahdollisuuksia moninkertaisesti aikaisempaan verrattuna. Myös elämän monimutkaisuus on lisääntynyt vaikuttaen esimerkiksi yhteiskunnan toimintaan ja monien ammattien ilmentymiin. Se on mahdollistanut erilaisen osaamisen hyödyntämisen ja näin ollen tarvitsee jatkuvaa uudistumiskykyä. Muutosten myötä yhteiskunnan ja yksilöiden arvot ovat muuttuneet ja ne luovat uudenlaisen painopisteen ympäröivän elämän ja asioiden välille. Työn mielekkyyteen ovat vaikuttaneet väistämättä myös yhteiskuntamme kansainvälistyminen ja siirtyminen kilpailuyhteiskuntaan. Siinä tieto- ja viestintäteknologia näyttelevät keskeistä roolia. Kaikkea tätä leimaa jatkuva muutos, joka etenee yhä nopeammin uusien ilmiöiden saavuttaessa arki- ja työelämäämme. Kaikkea tätä muutosta on tarve hallita ja johtaa. Ammattijohtaminen on muuttanut työelämää ratkaisevasti ja tehnyt siitä äärimmäisen tavoitehakuista. (Syväjärvi 2008, 3.)

Työelämän huononemista tutkineen Siltalan (2007) mukaan työn mielekkyys vähenee puolestaan oleellisesti silloin, kun työ pilkotaan osiin. Tällöin työntekijä hallitsee yhä kapeampaa osuutta työn kokonaisuudesta. Näin ollen hän ei näe työn lopputulosta. ”Ehjä työ” vastaa Siltalan mukaan ihmisen psyyken perusrakennetta. Jotta ihminen pysyy terveenä, työssä tulee vallita tasapaino. Ympäristöstä tulevien haasteiden on tärkeää olla ennustettavia ja käsiteltäviä. Resurssien on vastattava vaatimuksia ja vaatimukset tulisi voida kokea motivoivina haasteina. Ihminen, joka voi vaikuttaa työhönsä ja kokee sen palkitsevuuden, pysyy terveenä. Hän jaksaa työssään, jos kokee itsensä subjektiksi eikä uhriksi. Jos resurssit ja haasteet ovat puolestaan epätasapainossa, seuraa uupumus. Kun väkeä vähennetään, heikkenee työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne ja vaarana ovat erilaiset kilpailuasetelmat.

Vaikka työlle asetetut merkitykset ovatkin laskeneet, se ei Moision (2004) mukaan tarkoita sitä, että nuoremmat sukupolvet eivät haluisi tehdä työtä tai olisivat laiskoja käymään työssä. Moision mukaan todellisuus on päinvastainen. Työllä ei vain enää ole sellaista sijaa nuorten elämässä ja identiteetin kehittämisessä kuin ennen. Tämä ero johtuu Moision (2004) mielestä

yksilöllisyyden korostumisesta. Yksilöllisyys korostuu, kun ihmiset rakentavat elämänsä erilaisista elämänpoluista ja heidän identiteettinsä rakentuu useammasta tekijästä. On syntynyt uudenlainen elämisen muoto, jossa kokeillaan erilaisia elämäntyyliä ja etsitään vaihtoehtoja perinteisille asioille. Turvallisuuden sijaan ollaankin valmiita kohtaamaan epävarmuutta ja seikkailuja. Erilaisten elämäntyylien kautta yhteiskuntaan kohdistuvat vaatimukset erilaistuvat. Eriytyvät elämänpolut johtavat siihen, että keskivertoihmisen määrittäminen on entistä hankalampaa ja ihmisten pakottaminen yhdenmukaisuuden muottiin on entistä mahdottomampaa. (Moisio 2004, 65-67).

EVA:n tuoreimman arvo- ja mielipidetutkimuksen valossa sama asia selitetään sillä, että vaikka nuoret korostavat työn merkityksiä arvioidessaan pitkälti samoja asioita kuin vanhemmat, asioiden merkitysintensiteetti on alhaisempi. Vanhemmat ikäryhmät korostavat voimakkaasti työn itseisarvoa, yhteistä hyvää sekä työntekoa yhteiskunnallisena velvoitteena. Tätä intensiteetin vaihtelua selitetään muun muassa nuorten ikäluokkien keskimääräistä vähemmällä työkokemuksella ja alhaisemmalla työmarkkina-asemalla. (Haavisto 2010, 37.)

Työn muodonmuutos koskettaa luonnollisesti koko yhteiskuntaa ja teknologisen muutoksen myötä kaikkia työtä tekeviä. Jo nyt on kuultavissa yhteiskunnan perusrakenteiden natinaa, koska vallitsevat rakenteet esimerkiksi sosiaalietuudet (työttömyysturva, äitiyspäiväraha) on luotu yhteiskuntaan, jossa työtä on kaikille ja työsuhteet ovat pitkiä ja vakaita. (Moisio 2004, 66.) Entisen työministeri Tarja Cronbergin (2010) mukaan valinnanvapaus, työn mielekkyys ja tasapainoinen elämä ovat niitä työn arvoja, joita tulisi tulevaisuudessa tukea. Mikäli nykyiset rakenteet ja vanhentuneet asenteet eivät muutu, vaarana on ristiriitojen kärjistyminen, työhyvinvoinnin heikkeneminen ja nuorten torjuva suhtautuminen työelämään. (Cronberg 2010, 146.)

On ironista, että samaan aikaan, kun työn merkitys yksilölle vähenee, työntekijä on organisaatioille yhä tärkeämpi tuotannontekijä. Ristiriitaa tämä herättää siinä, että suomalaiset kokevat työelämän huolestuttavan raskaaksi ja erilaiset työssä jaksamisen ongelmat ovat lisääntyneet. Osa työntekijöiden roolista on Moisio (2004, 68) mukaan jotenkin hukassa, eikä alaisena toimiminen ole nykypäivän työelämässä helppoa, vaan sitäkin pitää opetella uudella tavalla. Työolosuhteita, avoimuutta ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia on pyritty lisäämään ja erilaisia ennalta ehkäiseviä toimintoja on aloitettu monilla työpaikoilla. Moisio (2004) ja Sydänmaanlakan (2009) mukaan vaarana on kuitenkin se, että käsitys siitä, mitä työstä oikein pitäisi saada irti tai sen tarkoitus hämärtyy. Uhkana on, että työyhteisön toiminta alkaa suuntautua kohti epäolennaisia asioita. Työpaikka on kuitenkin ensisijaisesti työn tekemistä, vasta sitten sosiaalista kanssakäymistä varten. (Moisio 2004, 68; Sydänmaanlakka 2009, 49.)

4. TYÖELÄMÄN MUUTTUMINEN

Haaviston (2010, 36) mukaan neljälle kymmenestä (39 %) työ merkitsee tänä päivänä jossakin määrin alinomaisia muutoksia ja niistä aiheutuvaa turvattomuutta Työelämän muuttuminen ei sinänsä ole uutta, jos tarkastelemme sitä historian valossa yhteiskunnan muuttumisen kautta. Viimeisen sadan vuoden aikana yhteiskuntamme on kehittynyt hurjaa vauhtia. On mielenkiintoista todeta, että esi-isiemme yhteiskunta oli aivan toisenlainen kuin se, missä me tai lapsemme nyt elämme. Maatalousyhteiskunnassa kaikki tehtiin käsin. Tuotteet valmistettiin tarpeeseen ja näin ollen työn tekemistä pidettiin luonnollisena asiana. Työ loi rytmin elämään ja jokaiselle oman paikkansa yhteiskunnassa. Työtä arvostettiin ja se nähtiin velvollisuutena. Työn luonteen ja työmarkkinoiden muutoksen myötä siirryttiin teolliseen yhteiskuntaan. Tälle aikakaudelle oli tyypillistä sarjatuotannon ja tehdasmuotoisen työn alkaminen. Organisaatiot alkoivat hierarkistua ja hyödykkeitä valmistettiin myyntiin. Samalla ihmisille luotiin uusia tarpeita, jotta saatiin luotua markkinat hyödykkeille. Kolmantena aaltona on jälkiteollinen yhteiskunta, jolle on ominaista joustava tuotanto ja luova työ. (Pelkonen 2004, 9.)

Haapanen ja Vepsänen (1999) ovat käsitelleet samaista muutosta tuotantotalouden näkökulmasta. Kuviossa 2 voidaan nähdä, miten nopeasti yhteiskunnallinen muutos on tapahtunut. Aikakaudet kestivät keskimäärin viisikymmentä vuotta, poikkeuksena palvelutalouden aika-kausi, jota edelleen elämme.



Kuvio 2. Yhteiskunnan muuttuminen tuotantotalouden näkökulmasta (Haapanen & Vepsänen 1999, 33).

Hannele Seeck (2008) on tutkinut työn ja yhteiskunnan muutoksia johtamisparadigmojen näkökulmasta. Paradigmoista voidaan nähdä, miten työ on ymmärretty tai miten se on rakentunut eri aikakausina sekä millaista työntekijää ja johtamista sen on nähty tarvitsevan. Seeck (2008) jaottelee paradigmat viiteen aikakauteen. Nämä ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmismuutuskoulukunta, rakenneanalyttinen koulukunta, organisaatiokulttuurin aikakausi ja innovaatioparadigma.

Tieteellisen liikkeenjohdon aikakautena (taylorismi) 1900-1920-luvuilla työn tekemistä leimasi vahva tehostaminen. Työ jaettiin työn tekemiseen, työn johtamiseen ja suunnitteluun. Käytännössä työn jakaminen tarkoitti työn pilkkomista osaprosesseihin, välineiden ja menetelmien standardoimista ja suunnitteluosastojen perustamista. Työntekijöiden uskottiin tavoittelevan omaa etua ja siksi heitä tuli valvoa ja määräillä. Aikakaudelle oli ominaista aikaa säästävien työvälineiden kehittäminen, aika- ja liikeratitutkimukset sekä erilaiset ohjekortit. Tiede korvasi työntekijöiden henkilökohtaiset käsitykset, työntekijöitä alettiin valita entistä tarkemmin ja heidät tuli erikseen kouluttaa ja opastaa kyseiseen työhön. (Seeck 2008, 34, 53-54.)

Ilmissuhdekoulukunnan aikana (1920-1955) tarkastelun painopiste siirtyi työntekijään organisaation sisällä. Koulukunta tutki työpaikan ilmapiiriä ja sosiaalisten suhteiden vaikutuksia samalla, kun tavoitteina olivat edelleen tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla ja johtajan auktoriteetin vahvistaminen. Ilmissuhdekoulukunta nosti esiin muun muassa sosiaalisten taitojen, asenteiden ja sopeutumiskyvyn tärkeyden työntekijävalinnoissa sekä korosti esimerkiksi työsuhteen vakauden, työn tyydyttävyyden ja onnistumisista saatujen tunnustusten merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tuottavuuden liittyvinä asioina. (Seeck 2008, 34, 105.)

Rakenteita analysoivat teoriat (1955-1980) syntyivät vastaamaan byrokraattisen organisaation ongelmiin tarkastelemalla kokonaisuuksia ja muuttamalla rakenteita. Uskottiin, että työntekijöitä ohjaavat ammatilliset päämäärät ja normit. Työntekijä nähtiin pelkkänä rationaalisena ammattilaisena, joka tekee päätöksiä pohtimalla mahdollisia vaihtoehtoja ja valitsemalla niistä tehokkaimman. Ajattelun tavoitteena oli muodostaa yleispäteviä lainalaisuuksia johtamisen tueksi. Huomio kiinnitettiin muun muassa suunnitteluun, tehtävien ryhmittelyyn osastoiksi, viestintäkanavien muokkaamiseen ja hierarkian ja kontrollin järjestelmiin. Koulukunta perustui ajatukseen, että organisaatiot ovat organismien tavoin avoimia järjestelmiä, joiden tulee muodostaa tasapainoinen suhde ympäristönsä kanssa, jotta ne selviytyisivät hengissä. (Seeck 2008, 34, 155- 157, 191-192.)

Kulttuuriteorioiden (1980-1995) lähtökohdan muodostaa oletus, että jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuuri ja mahdollisia alakulttuureja, jotka määrittävät, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. Yksilö alettiin nähdä sosiaalisten ryhmien ja kulttuurin jäsenenä. Ajateltiin, että työntekijöitä voitiin johtaa muokkaamalla heidän arvojaan ja asenteitaan. Vahvan kulttuurin nähtiin olevan menestymisen edellytys. Tämä muutos pakotti organisaatiot muuttamaan työyhteisöjä joustavammiksi, luovemmiksi ja työntekijöitä paremmin motivoiviksi. Ymmärrettiin, että kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää vanhan merkitysjärjestelmän purkamista ja uuden järjestelmän luomista, hyväksymistä, sisäistämistä ja toteuttamista kaikilla organisaation tasoilla. Ymmärrettiin myös näiden perinteisten merkitysten

purkamisesta aiheutunut vaikutus työntekijöiden arkeen, mikä saattoi aiheuttaa työntekijöille stressiä ja vastarintaa. Muutos ei käy hetkessä, vaan sitä rakennetaan vuosia, jopa vuosikymmeniä. (Seeck 2008, 34, 203-204, 215, 235.)

Innovaatioparadigma voidaan nostaa tämän päivän johtamisopiksi. Työntekijän merkitys on nostettu uudelleen arvoon. Työntekijät ovat yksilöitä, joilla on tarve oppia ja kehittyä. Tästä lähtökohdasta käsin organisaatiot voivat odottaa työntekijöiltään jatkuvaa kehittymistä ja uuden oppimista, mikä palvelee yhä paremmin organisaation tarpeita. Toisaalta työntekijöiden on pakko kehittää itseään pysyäkseen hyvässä työmarkkinakunnossa ja kilpailukykyisenä. Paradoksaalista on, että vaikka työntekijöiden asiantuntijuus ja yksilölliset ominaisuudet ovat vaikeasti korvattavia tekijöitä, organisaatioiden ei ole tarkoitus tarjota työntekijöilleen perinteistä elinikäistä uraa. Työntekijöistä on tullut eräänlainen ”vaihdoke”, jota käytetään aikansa ja vaihdetaan sitten uusiin, kun markkinatilanne vaatii uudistumaan. (Seeck 2008, 34, 243-244.)

Juutin (2005) mukaan innovaatiojohtaminen on nyt monien haasteiden edessä. Globaali maailma asettaa työntekijöille ja organisaatioille uudenlaisia haasteita. Ongelmaksi on muodostunut se, mitä tiedämme johtamisesta. Tämänhetkiset tietomme ovat syntyneet aivan erilaisissa ympäristöissä ja monet perinteisen johtamisen keinot ja toimintatavat ovat osoittautuneet tehottomiksi tai menestymisen esteiksi. Monet nykyisistä menestyvistä yrityksistä ovat luopuneet toimintaa ja päätöksentekoa jäykistävästä toiminnoista. (Juuti 2005, 42-43.)

Tämän päivän työelämästä ei siis voi puhua ilman, että ottaa huomioon jatkuvan muutoksen. Kaistilan (2005) mukaan muutokselle on ominaista, että se on tullut jäädäkseen. Se edellyttää kaikilta organisaatioilta ja sen jäseniltä epävarmuudensietokykyä ja uuden opettelua. Muutos voi tuoda mukanaan myös kokonaan uudet työtehtävät ja työyhteisön toimintaympäristöineen, mutta yhtä hyvin muutos saattaa vaikuttaa koko organisaation toimintatapoihin ja yrityskulttuuriin. (Kaistila 2005, 16.) Nähtäväksi jää, mikä on seuraava nouseva paradigma. Tällä hetkellä Seeckin (2008) mukaan näyttää siltä, että seuraava orastava suuntaus voisi olla hyvinvointijohtamiseen liittyvä lähestymistapa. Se kuitenkin käsitetään tietyllä tavalla innovaatioparadigman osaksi. Muita nousevia teemoja ovat viime vuosina olleet muun muassa ympäristölähtöinen hyvinvointi. Suuntausta on kuitenkin kritisoitu siitä, ettei sen tavoite ole niinkään kestävä kehitys, vaan pyrkimys säästää kustannuksissa vaikuttamalla esimerkiksi energian kulutukseen ja jätteen määrään. (Seeck 2008, 289.)

4.1. Työelämän muutosten vaikutuksista organisaatioon

Alaistaitojen ilmentymiseen voi vaikuttaa Keskinen ja Rehnäckin (2005) mukaan myös työpaikan kulttuuri. Alaistaitoja tukevassa työkulttuurissa tällainen toiminta ja käyttäytyminen ovat

yhteisöllinen oletus (Keskinen & Rehnäck 2005, 27). Työelämässä tapahtuvat muutokset muokkaavat esimerkiksi toimintaympäristöjä, työn luonnetta ja työtapoja vaikuttaen väistämättömästi myös organisaation kulttuuriin ja siellä työskenteleviin ihmisiin. Näin ollen voidaan ajatella, että muutos vaikuttaa myös työntekijöiden kykyyn ja haluun käyttää alustaitojaan työyhteisössä. Muutos pakottaa työntekijöitä muuttamaan omia asenteitaan, toimintatapojaan ja sopeutumaan kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen. Kun joudutaan kasvokkain muutoksen ja muutoshankkeiden kanssa, se edellyttää sekä ihmisten määrätietoista johtamista arjessa että yrityksen ja työkulttuurin olemassaolon ja merkityksen tiedostamista sekä ymmärtämistä.

Muutosta on Mattilan (2006) mukaan kuvattu perinteisesti suoraviivaisena, ajallisena jatkumona, jossa menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus ovat toisiaan seuraavat erilliset ajanjaksot. Tällaisessa mallissa korostuvat ajanjaksojen rajapinnoilla olevat tapahtumat. Nykyisyyden ja tulevaisuuden rajapinta nähdään merkityksellisenä muutoksen kannalta. Tutkimuksensa mukaan Mattila (2006) kuitenkin esittää päinvastaista. Toisin kuin edellä, mennyt vaikuttaa voimakkaasti nykyhetkeen ja ratkaisevasti myös tulevaisuuteen. Menneisyyden on todettu vaikuttavan kaiken taustalla tulevaisuuteen liittyviin odotuksiin ja myös esimerkiksi yksilön kokemuksiin pelkoihin. Mennyt hallitsee näin ollen nykyisyydessä olevaa tulkintaa ja tulevaisuuteen kohdistuvaa ennustearvoa. Jotta muutosta voidaan ymmärtää ja hallita, jokaisen tulee ymmärtää menneisyyden painoarvo ja siihen liittyvät siteet. (Mattila 2006, 106-107.)

Erämetsän (2003) mukaan organisaatiokulttuuri syntyy monesta tekijästä. Näitä ovat yrityksen ydinolemus ja liikeidea, arvot, asenneilmasto, henki ja tunnelma. Lisäksi sen syntyyn vaikuttavat yrityksen kollektiivinen ajattelu, suhtautumistapa eri asioihin, totuudet ja uskomukset. Kulttuuriin vaikuttavat myös yrityksen säännöt, kirjoittamattomat lait, kommunikaatio, johtaminen sekä ihmisten tapa toimia. (Erämetsä 2003, 56.) Schein (2004) puolestaan määrittää kulttuurin dynaamiseksi ilmiöksi, joka ympäröi meitä jatkuvasti, sääten ja luoden meidän toimintaamme muiden kanssa. Se määrittää muun muassa johtajan käytöstä, struktuuria, rutiineja, sääntöjä, ja normeja. Kulttuuri syntyy Scheinin (2004) mukaan kolmesta tekijästä: 1) uskomuksista, arvoista ja organisaation perustajan odotuksista, 2) ryhmän jäsenten oppimiskokemuksista, siitä, mihin heidän olisi kehitettävä, 3) uusien johtajien ja jäsenten tuomista uskomuksista ja arvoista. Samoin kuin organisaatiot kasvavat ja kehittyvät, niin tekee sen kulttuurikin. (Schein 2004, 224-225.)

Schein (2004) on kuvannut kolme kulttuurin tasoa, jotka ilmentävät kulttuuria organisaatiossa. Ylinnä oleva taso edustaa kaikkea sitä näkyvää, kuultavaa ja tunnettavaa, jonka ryhmä tuottaa. Tällaisia asioita ovat yleisesti organisaation rakenteeseen ja prosesseihin liittyvät asiat, kuten fyysinen ympäristö, käytettävä kieli, luomukset, vaatetus, kertomukset ja tavat. Oleellista ylimmän tason hahmossa on, että ilmiöitä on helppo tarkkailla, mutta vaikea mur-

taa. Keskimäinen taso edustaa vallitsevia uskomuksia ja arvoja. Tähän tasoon sijoittuvat organisaation strategiat, päämäärät ja filosofia. Tason elementit perustelevat toiminnan ja antavat sille oikeutuksen. Alin taso edustaa ehtymätöntä alitajuntaa sekä itsestäänselvyyksiä, ajatuksia ja tunnetiloja, jotka ohjaavat toimintaa ja arvoja. Tasot ovat jatkuvassa kanssakäymisessä keskenään vaikuttaen toisiinsa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylöspäin. (Schein 2004, 25-26.)

On kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka ihminen käyttäytyykin roolien, normien ja arvojen kautta, ovat organisaatio ja sen jäsenet toimijoina erillisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatiossa olevat työntekijät eivät välttämättä jaa virallisia tavoitteita samalla tavalla. Myös organisaatioilla ja niiden eri muodoilla (menestykseen tähtäävä, ennakoiva, mukautuva ja reaktiivinen) on erilaisia valmiuksia vastata muutoksiin. (Mattila 2006, 15-16.) Onkin varauduttava siihen, että tällaiset syvärakenteisiin kohdistuvat muutokset ovat erittäin hitaita. Ison organisaation kulttuurinen muutos saattaa kestää jopa kymmeniä vuosia. (Aro 2002, 48.)

Myös Kotter (1996) on tutkinut organisaatioita ja niissä tapahtuvaa muutosta. Hän painottaa erityisesti organisaation kulttuuriin liittyvien tekijöiden merkitystä. Kaikki ei-rahalla mitattavat ominaisuudet, normit ja arvot luokitellaan monesti merkityksettömiksi seikoiksi ja ne jätetään huomioimatta. Kuitenkin juuri tämä piittaamattomuus nousee monen uudistuksen ja johtajan onnistumisen kompastuskiveksi. Kotter (1996) onkin listannut useita yhteisiä syitä sille, miksi organisaatiot epäonnistuvat toistuvasti muutoshankkeissaan. Kotterin (1996) mukaan on yleistä, että organisaation työntekijät eivät näe muutoksen tarvetta, vaan ovat tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Vaarana on, että tuudittaudutaan hyvänolon tunteeseen ja havahdutaan vasta sitten, kun ennakointi tai reagointi on jo liian myöhäistä. Muutoshankkeilta puuttuu myös usein sellaisia henkilöitä, joilla on riittävästi vaikutusvaltaa organisaatiossa. Tästä seuraa usein epävirallisia taisteluja, passiivista vastarintaa ja työntekijöiden halua pitiäytyä vanhoissa rutiineissa. (Kotter 1996, 4-15.)

Seuraavat ongelmakohdat liittyvät Kotterin (1996) mukaan muutoshankkeen tavoitteisiin ja visioon. Ei ole harvinaista, että hankkeelta puuttuu selkeä ja mielekäs päämäärä, jonka jokainen työntekijä voisi ottaa omakseen. Ilman selkeää päämäärää työntekijöiden on vaikea suunnata toimiaan muutoshanketta tukevaksi. Tavoitteet on usein tehty pitkälle tulevaisuuteen sijoittuviksi, joten edistymistä esiin tuovat lyhyen aikavälin tavoitteet puuttuvat. Puutteita on havaittu myös viestinnässä ja sen uskottavuudessa. Organisaatioissa ei myöskään ole puututtu virheellisiin asenteisiin ja vanhoihin rakenteisiin tai ristiriitaisiin tietojärjestelmiä ei ole raivattu pois tieltä. Muutoshankkeissa pitäisi muistaa, että maltti on valttia. Liian usein jumiudutaan jonkin tavoitteen saavuttamisen juhlintaan, kun katse pitäisi olla jo seuraavassa tavoitteessa. Ongelmana on myös se, että saavutettuja tavoitteita ei ankkuroida pysyväksi

toimintatavaksi organisaatioon. Uhkana on, että uudet toimintamallit unohdetaan ja paluu vanhaan koetaan houkuttelevana. (Kotter 1996, 4-15.)

4.2. Työelämä ja työhyvinvointi

Jo vuosien ajan suomalaiset ovat olleet huolissaan työelämän stressaavuudesta. EVA:n arvo- ja mielipidetutkimuksessa kahdeksan suomalaista kymmenestä (82 %) kokee, että työpaikoilla työskennellään ylikierroksilla ja niin kovan paineen alla, että loppuun palaminen on todellinen uhka. Joka toinen (50 %) vastaajista kokee kiireen lisääntyneen työpaikoilla. Kolmelle kymmenestä suomalaisesta (29 %) työ merkitsee ainakin joissain määrin alinomaista rääkkiä tai liiallista rasitusta ja miltei viidennekselle (18 %) työ merkitsee vähintään jossain määrin epäoikeudenmukaista kohtelua tai perusteetonta vähättelyä. Synkistä tilastoluvuista huolimatta niitä, joille työ merkitsee negatiivisia asioita, on kuitenkin suhteellisen vähän verrattuna siihen, miten laajasti media asiaa käsittelee julkisuudessa. (Haavisto 2010, 35-36, 63,65.) Huolenaihe on silti ajankohtainen ja vakavasti otettava.

On todettu, että työperäinen stressi altistaa pitkittyessään muun muassa mielenterveysongelmien ja verenkiertoelinten sairauksien puhkeamiseen. Nämä edellä mainitut ilmentyvät usein psykososiaalisina sairauksina, jotka saattavat ajan myötä stressin pitkittyessä ”kliinistyä”. Samaan aikaan kun fyysisen työn osuus on vähentynyt teollistuneissa maissa, työperäisten terveystilanteiden oireina ovat entistä useammin niska- ja selkäsärkyjä, vatsan toimintahäiriöitä, väsymystä, unettomuutta ja päänsärkyä. (Uusitalo 2006, 14.)

Työperäinen pitkäaikainen stressi voi laukaista tietyissä tilanteissa varsinaisen työuupumuksen. Yleisimpiä syitä ovat Uusitalon (2006) mukaan epävarmuus, riittämättömyyden tunteet, turhautuminen, epäoikeudenmukaisuuden tunne, huono työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen ja sukupuolinen häirintä. Myös joissain tilanteissa jatkuva pelko fyysisen väkivallan kohteeksi joutumisesta on jokapäiväistä ja lisää ahdistusta. Tutkimusten mukaan haitallisimmat ja kuormittavimmat työtehtävät koostuvat tilanteista, joissa työntekijä on alttiina tiukoille aikarajoille ja tulostavoitteille. Myös tunne omista heikoista vaikuttamismahdollisuuksista on yleinen. Koulutustaustalla tai työtehtävällä ei ole raportoitu olevan merkitystä, vaan uupumus on nähtävä organisaatio- ja tilannesidonnaisena ja kaikilla tehtävätasoilla esiintyvänä. Oman yksityiselämän heikko hallinta lisää työuupumuksen riskejä. (Uusitalo 2006, 18, 21, 77).

Aron (2002) mukaan muutosstressin oireet vaihtelevat muutosvaiheiden mukaan. Ennen suurta muutosta työntekijät kärsivät tuki- ja liikuntaelinten kipuoireista yrittäessään säilyttää asemansa muutoksessa. Sairaslomia on tällöin raportoitu olevan suhteellisen vähän ja niiden kesto on ollut lyhyt. Muutoksen jälkeen sairauslomat ovat pidempiä ja stressioireilu painottuu psyykkiseksi. (Aro 2002, 62.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2010) käsityksen mukaan yleinen työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä, jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiiristä ja johtamisesta. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat osaavuus ja tuottavuus sekä se, että työntekijät kokevat työnsä mielekkäänä ja palkitsevana sekä elämänhallintaa tukevana. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.) Työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna, yksilöllinen työhyvinvointi koostuu Heikkalan (2009) mukaan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa terveyttä, toimintakykyä, liikuntaa, ravintoa, nautintoaineita, unta ja lepoa. Psyykkinen hyvinvointi sisältää työlle asetetut tavoitteet, motivaation, työn merkitykset ja mielekkyyden, palautteen, työhön vaikuttamismahdollisuudet sekä työssä kehittymisen. Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa työoloja, työvälineitä, ergonomiaa, työtehtäviä, vastuita, tavoitteita ja osaamista sekä vuorovaikutteista ja avointa työyhteisöä, jossa työtoverin tuki ja johdonmukainen johtaminen kohtaavat. (Heikkala 2009, 8.)

Työhyvinvoinnin tärkeyttä voidaan perustella paitsi edellä kuvatuilla tilastollisilla faktoilla ja tutkimustuloksilla myös Heikkalan (2009) mukaan sen tuomien hyötyjen perusteella (kuvio 3). Työhyvinvoinnista hyötyvät sekä organisaatio että yksittäinen työntekijä. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, menestykseen, taloudelliseen tulokseen, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja maineeseen. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavia ja toimiva työyhteisö luo tarttuvaa positiivista energiaa.

	Työyhteisö	Yksilö
Ulkoinen	Kilpailukyky, menestys, taloudellinen hyöty, vaikuttavuus, maine	Työpaikat, työn tekemisen mahdollisuus, uramahdollisuudet
Sisäinen	Hyvinvoiva työyhteisö, hyvinvointia tukeva kulttuuri, kannustava henki	Työssä viihtyminen, työn mielekkyys, työssä onnistuminen, motivaatio, työkyky

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin luomat hyödyt (Heikkala 2009, 10).

Yksilötasolla työhyvinvointi ilmenee työntekijän motivoitumisena ja osaamisena. Työn tekeminen synnyttää parhaimmillaan työn imun, jolla tarkoitetaan yksilöllistä kokemusta työn tekemisen mielekkyydestä. Yksittäisten työntekijöiden onnistuessa koko työyhteisöllä on paremmat mahdollisuudet onnistua tavoitteissaan. (Heikkala 2009, 10-11.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöillä on tunne, että heillä on runsaasti keinoja vaikuttaa sekä johtamiseen että omaan perustehtäväänsä. Tätä selitetään sillä, että keinojen laaja kirjo luo valinnanvaraa erilaisiin tilanteisiin. Vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen ja käyttäminen työyhteisössä ovat osa alaistaitoja. Näin työhyvinvointi ja alaistaito ovat toisiaan sekä lisääviä että tukevia elementtejä, joita kannattaa työyhteisössä kehittää. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 24.) Alaistaidoilla, työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on todettu olevan selkeä yhteys (Räty 2009, 26).

Aron (2002) mukaan muutoksia ei oikeastaan pystytä hallitsemaan, koska siihen liittyy aina paljon ennalta arvaamattomia ja monimutkaisia tekijöitä. Oleellista tällöin on muutoksen tarkoituksien ymmärtäminen, jolloin muutoksen mahdollisuudet tiedostetaan, niitä osataan hyödyntää ja yksilön muutoksen sietokyky paranee. Valpolan (2004) mukaan ymmärtämisessä on tärkeää se, miksi jokin asia on tarpeen ja mitä se käytännössä tarkoittaa (Valpola 2004, 193). Tutkimusten mukaan muutoksilla on suuri vaikutus yksilöiden hyvinvointiin (Aro 2002, 10-11). Mitä paremmin työntekijä pystyy kytkemään omat tavoitteensa muutostilanteen vaatimuksiin, sen paremmin hän muutoksesta selviytyy. Mitä stressaavampi muutos on, sitä pidemmän ajan ihminen tarvitsee siitä toipuakseen. (Aro 2002, 26.)

4.3. Työn tulevaisuus

On tärkeää ymmärtää ja hyväksyä se tosiasia, että maailma tulee muuttumaan jatkuvasti ja siihen liittyy epävarmuutta. Muutoksia ja niiden kehityskulkuja pyritään ennustamaan ja ennakoidaan työelämässä. Yhtä tärkeää olisi ottaa tekemisen lähtökohdaksi ajatus siitä, millaisessa työssä ja työelämässä haluaisimme tulevaisuudessa toimia ja mitä tulisi aktiivisesti tehdä, jotta nämä toiveet voitaisiin toteuttaa. Asioita tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, mikä edesauttaa maailman monimutkaisuuden hahmottamista ja ymmärtämistä. Tulee myös muistaa, että työelämän muutoksien myötä osalla työväestöstä tulee puuttumaan oleellisia valmiuksia ja taitoja, jotka vaikuttavat esimerkiksi syrjäytymiseen ja työntekijöiden luokituksen korostamiseen heikentäen subjektiivista hyvinvointia. Tulevaisuudelle ei siis voi tehdä valmistaa käsikirjoitusta, vaan jokainen yksilö osallistuu sen kirjoittamiseen koko ajan, ja sen vaikutus laajenee vesipisaran renkaiden tavoin. (Heinonen 2004, 11; Räikkönen 2007, 9, 11.)

Muutoksia ja kehitystrendejä on nähtävissä paljon, ja niiden merkittävyys tulevaisuuden kannalta vaihtelee. Heinosen (2004), Moision (2004) ja Räikkösen (2008) mukaan tulevaisuudessa työelämää tulee ohjaamaan pitkälti niin sanotut megatrendit eli kehityksen suuret aallot. Megatrendien syntyminen edellyttää niiden olemassaolon tunnistamista ja uskomista, että sen kehitys jatkuu samansuuntaisena tulevaisuudessakin. Megatrendit antavat viitteitä siitä, millaista työnteko tulisi olemaan ja millaisissa toimintaympäristöissä työtä tullaan tekemään. Megatrendien syntyminen nähdään dynaamiseksi prosessiksi, jossa heikkojen signaalien merki-

tys korostuu ja niitä tutkitaan jatkuvasti. Heikot signaalit ovat ilmiöitä, joilla ei ole vielä yleisesti tunnistettua menneisyyttä. Ne eivät ole vielä muotoutuneet trendeiksi, mutta oikeassa paikassa oikeaan aikaan ne voivat muuttua sellaiseksi. (Heinonen 2004, 16; Räikkönen 2007, 17; Moisio 2004, 64.)

Tällaisen ennakkoinnin rinnalla on tärkeää havainnoida myös muutoksia, jotka ovat lähtöisin ihmisestä. Ihmiset muokkaavat yhteiskuntaa. Tutkiskelun kohteeksi nousee tällöin se, miten suhtaudumme esimerkiksi työhön, perheeseen ja vaikkapa ympäristöömme. Se määrittää identiteettiämme ja tapaamme toimia. Se, miten samaistumme ja miten toimimme, muokkaa nykyisyyden lisäksi tulevaisuutta. Myös ihmisten mentaalitason muutoksista voi löytää heikkoja ja vahvoja signaaleja. Näitä muutosvoimia tulkitsemalla on mahdollista ennakoida tulevaisuuden yhteiskuntaa. (Moisio 2004, 64.)

Maailmalla on Räikkösen (2007) mukaan tunnistettavissa kaksi toimintaympäristöön vaikuttavaa suurta muutosta. Toinen on liikkuvuuden lisääntyminen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi tavaran, rahan, ihmisten, arvojen tai ideoiden liikkuvuutta. Toisella muutoksella tarkoitetaan maailmanlaajuisten riippuvuuksien, vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääntymistä kaikilla elämän alueilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden välinen kilpailu kiristyy ja pakottaa niitä erikoistumaan ja lisäämään tehokkuutta. Samalla pyritään yhä nopeampiin tuloksiin, hyötyihin ja pääomia liikutellaan sen mukaan, missä ne ovat tuottavimpia. (Räikkönen 2007, 33-34.)

Valtion taloudellisen tutkimuslaitoksen ”Globalisaatio ja työn loppu?”-raportin mukaan työn ja markkinoiden luonne ei kuitenkaan tule muuttumaan oleellisesti seuraavan 30 vuoden aikana (Ilmakunnas, Kiander, Parkkinen & Romppanen 2000, 18). Ennustetaan, että jotkut alat tulevat hiipumaan samalla, kun uudet alat saavat kasvuvoimaa alleen tai sulautuvat toisiinsa. Maailmanlaajuisen kilpailun myötä perinteisestä teollisuudesta tulee häviämään suuri määrä työpaikkoja, mutta uusia työpaikkoja ennustetaan syntyvän esimerkiksi vaativampiin teollisuuden aloihin, palvelualoille sekä hoito- ja hoivapalveluissa sekä kotitaloustyössä. (Heinonen 2004, 73; Räikkönen 2007, 35.)

Odotettavissa olevat muutokset pyrkivät siis edelleen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Työntekijän näkökulmasta se tarkoittaa muutoksia työpaikalla, toimeentulossa ja tulotasossa. Epävarmuus ja jatkuva pelko työpaikan häviämisestä ovat työntekijöiden keskeisiä huolia. (Räikkönen 2007, 36.) Mattilan (2006) tutkimusten mukaan ”uusi työ” ei ole pelkkää epävarmuuden lisääntymistä ja turvallisten ura- ankkureiden vähenemistä, vaan samalla myös osaamistasoon ja erikoistumiseen liittyvien odotusten nousua. Tutkimuksen haastatteluissa pohdittiinkin sitä, missä määrin lisääntyvä osaamisen ylläpito on enää työnantajan vastuulla ja missä määrin taas työntekijän tehtäväksi jäävää toimintaa. (Mattilan 2006, 229.) Tulee kuitenkin muistaa,

että nämä muutokset ovat myös mahdollisuuksia. Joustavuuden laaja-alainen tavoittelu tarkoittaa käytännössä työntekijän muutosvalmiutta, kykyä hallita erilaisia muutoksia, itseohjautuvuutta, osaamisen ja ammattitaidon laajentamista sekä jatkuvaa oppimista ja kykyä siirtyä uusiin tehtäviin. Toisaalta muutokset saattavat hämärtää vastuuta, kasvattaa tulospaineita, lisätä kiirettä ja kokonaiskuormitusta. Kansainvälisyys asettaa myös vaatimuksia ihmisen aikarytmille ja työturvallisuudelle, kun tehdään töitä ”24 tunnin taloudessa”. (Räikkönen 2007, 36.)

Erilaisten teknologioiden kehittyminen ja lisääntyminen tulevat jatkumaan sekä vaikuttamaan kaikkien työhön. Paitsi että työntekijöiden tulee hallita ja ymmärtää teknologisia valmiuksia yhä paremmin, kehitys tuo tullessaan myös uudenlaisia työympäristöriskejä ja kuormitustekijöitä. Toisaalta erilaiset tekniikat ja materiaalit paranevat koko ajan kehitystyön tuloksena, joten laitteet ja työvälineet muuttunevat vähemmän dominoiviksi, massiivisemmiksi ja paremmin ympäristöön integroituviksi. Tulevaisuuden työpaikkojen toiminnot tulevat keskittymään tietö- ja viestintätekniikkaan, ohjelmistoihin ja laitteistoihin. Tämän lisäksi nanotekniikka ja erilaiset materiaalitekniikat tulevat vaikuttamaan työskentely-ympäristön kehittymiseen. (Heinonen 2004, 30; Räikkönen 2007, 31.)

Työelämä tulee sisältämään ristiriitaisuuksia, jotka voivat haastaa yksilöiden suhtautumis- ja sopeutumiskyvyn. Tärkeäksi asiaksi nousee omien rajojen tiedostaminen ja asettaminen. Sirkka Heinonen (2004) kuvaa millaisia työelämän paradokseja tulevaisuuden työntekijät tulevat kohtaamaan. Paradoksit sisältävät sellaisia vaatimuksia, joiden yhteensovittaminen saattaa olla yksilöstä haastavaa ja ristiriitaista. Tulevaisuuden paradokseja tulevat olemaan:

- työn ja kodin rajojen epämääräistyminen
- työtä tehdään yhä yksilöllisemmin, mutta samalla entistä laajemmin ja tiimimäisemmin
- työtä tehdään yhä laajemmin, mutta samalla yhä yksityiskohtaisemmin
- työtä tulee tehdä entistä nopeamassa tahdissa, mutta entistä huolellisemmin ja innovatiivisemmin
- samalla kun työntekijöiltä edellytetään innovatiivista työtettä sen sisältämine riskeineen, työstä tulisi eliminoida kaikki riskialtis ja luoda työlle rutiinit sen hallittavuuden vuoksi
- työssä pitää ottaa huomioon sen korkea tuottavuus, mutta siihen pitäisi päästä yhä eettisemmin keinoin
- työssä pitää osata tehdä ympäristöystävällisiä päätöksiä ja ratkaisuja sekä tiedostaa mahdolliset rebound eli takaisin heijastuvat vaikutukset
- työtä tulee tehdä yhä verkostoidummin, mutta yhtä aikaa pirstaloidummin
- miten saada kaikki organisaatiossa osallistumaan ja samalla asiat hoitumaan? (Heinonen 2004, 50.)

Pulkkisen (2010, E1) mukaan asiantuntijat veikkaavat, että 2010-luvulla työelämäkeskusteluissa käytävät teemat käsittelevät joutilaisuuden filosofiaa ja jatkuvan kasvun kyseenalaistamista. Myös työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin ja työelämän laadun aiheet jatkuvat keskeisinä. Jatkuva muutos luo paineita myös uudennaiselle johtamiskulttuurille jo siinä mielessä, että

ihmisten liikkuvuus lisääntyy ja työyhteisöjen monikulttuurisuus kasvaa. Yhä tärkeämmäksi teemaksi tulevat nousemaan myös energian, ilmaston ja ympäristön vaikutukset ihmisten arkipäivän työskentelyyn. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, keskustelua työurien pidentämisestä, osa-aikaeläkkeestä ja muista joustavista ratkaisuista tullaan jatkamaan. Tärkeää on myös keskustella siitä, miten aivotyön lähtöä voidaan ennaltaehkäistä. (Pulkkinen 2010, E1.)

4.4. Tulevaisuuden vaatimuksia työntekijälle

Tulevaisuuden työelämä aiheuttaa vaatimuksillaan paineita työntekijöille ja työelämään siirtyville. Katsoessaan työpaikkailmoituksia niissä haetaan nuoria, vastavalmistuneita, hyvin koulutettuja, työkokemusta omaavia ja sekä kaikin puolin huippuosajia. Työpaikkailmoitukset eivät ole aina realistisia, mutta jonkinlaista viitettä ne antavat siitä, mitä tulevaisuuden työntekijältä odotetaan ja millaisia asioita työntekijän tulisi hallita.

Pelkonen (2009) ja Heinonen (2004) ovat tarkastelleet osaamistarpeita, joita työntekijät tulevaisuudessa tarvitsevat. Näitä kykyjä ja ominaisuuksia on koottu kuvioon 4. Omatakseen työelämän vaatimustason ja pysyäksään mukana kehityksessä, työntekijä tarvitsee valmiuksia, jotka edistävät tai ylläpitävät työntekijän muutoksen vastaanottokykyä ja henkilökohtaista joustavuutta. Alituinen muutos edellyttää jatkuvaa kouluttautumista ja uusien taitojen opettelua sekä kykyä hallinta niitä. Työn tavoitteena on yhä useammin uuden tuottaminen, joten työntekijän kyky innovatiivisuuteen on keskeinen taito. Myös yhteistyökykyä tarvitaan entistä enemmän. Työelämässä pärjääminen edellyttää yhä enenevässä määrin hyvää terveyttä ja sekä fyysistä että psykososiaalista suoriutumista.

Teknistyvä maailma edellyttää monipuolisia ict-taitoja, kuten tieto- ja viestintätekniikoiden hallintaa ja verkko-osaamista. Aikaosaaminen tulee korostumaan, millä tarkoitetaan oman ajankäytön tehokasta suunnittelua ja toteuttamista, reaaliaikaisuuden hyödyntämistä sekä tulevaisuusajattelua. Työntekijän tulisi myös omata ympäristöosaamista ja ekoälykkyyttä, jotta työntekijä ymmärtää oman työnteon ympäristövaikutuksia ja haluaa muuttaa niitä suotuisimmiksi, esimerkiksi etätyöskentelyn avulla. Sosiaalisten taitojen ja tunneälyn merkitys tulee korostumaan entisestään. (Heinonen 2004, 33.)

tietoa	Joustavuus	Aikaosaaminen
	Itc-aidot	Kyky reagoida muutoksiin
	Stressinhallinta	Oma-aloitteisuus
	Kyky itsenäiseen työskentelyyn	Ympäristöosaaminen
	Organisointikyky	Innovatiivisuus
	Kokonaisvaltaisuus	Tunneäly
	Ennakointikyky	Sosiaaliset taidot
	Visiointikyky	Kyky löytää ja käsitellä oleellista
	Kriittisyys	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen
	Ekoälykyky	Eettisyys

Kuvio 4. Yhteenveto tulevaisuuden työntekijän osaamistarpeista

5. ALAISTAIDOT- työyhteisön voimavaraksi

5.1. Johdatusta alaistaitotutkimukseen

Alaistaitoja on tutkittu kansainvälisissä yhteyksissä aina 1980-luvulta lähtien (Keskinen 2005b, 19). Alaistaidot ovat Organin, Podsakoffin ja MacKenzien (2006) mukaan kulttuurillisesti si-donnaisia. Kansainvälisiä alaistaitotutkimuksia lukiessa tulee muistaa, että suurin osa aihetta koskevasta tutkimustyöstä on tehty Pohjois-Amerikassa, joten tutkimustulosten suoraa ver-taamista kulttuurien kesken pitää tarkastella kriittisesti. Kulttuurillisesti alaistaidot eroavat toisistaan esimerkiksi kulttuurin yksilökeskeisyyden, luontaisen hierarkkisuuden asteen hyväk-symisen, erilaisuuden suvaitsevuuden ja riskinoton sekä maskuliinisuuden suhteen. Organ ym. (2006) toteavat, että englanninkieliset maat mielletään yksilökeskeisiksi kulttuureiksi, kun taas Itä-Aasian maat korostavat enemmän kollektiivisuutta. Samoin englanninkieliset maat, mukaan lukien latinalaiset kulttuurit sekä Japani, ovat luonteeltaan enemmän maskuliinisia kulttuureja, kun taas Skandinaavia ja Alankomaat ovat kulttuuriltaan feminiinisiä. Hollantilai-set, skandinaavit ja germaanisat kansat nähdään tasa-arvoon pohjautuvina kulttuureina, kun taas latinalainen ja aasialaiset kulttuurit pitävät sosiaalista hierarkiaa tärkeänä. (Organin, Podsakoffin & MacKenzien 2006, 27.)

Alaistaitotutkimus ja siihen läheisesti liittyvien aihepiirien tutkimus ovat lisääntyneet huo-mattavasti viime vuosikymmenenä esimerkiksi henkilöstöhallinnan, markkinoinnin ja koulu-tuksen piirissä. Vaikka alaistaitoihin liittyvää tutkimusta on jo tehty työntekijätasolla (asen-ne, havainnointikyky, persoonalliset vahvuudet/kyvyt) tutkittavaa löytyy vielä esimerkiksi

alaistaitojen laajemmista vaikutuksista (myynti, tuottavuus, laatu, markkinointi). (Yoon 2008, 421.)

Kritiikkiä alaistaitotutkimusta kohtaan on esitetty siinä, että kirjoituksissa on keskitytty enemmänkin alaistaitojen ymmärtävään kuvailuun ja kirjoitteluun sen sijaan, että oltaisiin määritelty alaistaitoihin kuuluvaa käyttäytymistä tai luonnetta itsessään. Vaarana on, että esimerkiksi lähellä toisiaan olevien käyttäytymismuotojen tai niiden rakenteellinen erilaisuus sekoitetaan toisiinsa sen vuoksi, että niitä ei tunnisteta tarpeeksi hyvin. Vaarana saattaa olla esimerkiksi käsitteellinen konnotaatio eri ihmisille ja kokonaisuuden ymmärtämisen vaikeus. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 515.)

Suomessa alaistaitotutkimusta on tehty vielä varsin vähän. Asiaan ovat perehtyneet lähinnä Soili Keskinen (2005a, 2005b), Katriina Rehnäck (2005) ja Mika Irenius (2008). Viime vuosina aihe on ollut sen verran esillä, että siitä on tehty joitakin tutkielmia ja opinnäytetöitä. Myös suomenkielisten julkaisujen määrä on viime vuosina lisääntynyt. Aiheesta on kirjoitettu jonkin verran myös esimerkiksi ammatti- ja henkilöstölehdissä.

Suomalaisessa alaistaitotutkimuksessa on Kallioisen (2008) mukaan yhteneväisyyksiä kansainvälisiin tutkimuksiin. Muun muassa Keskinen (2005b) alaistaitomääritelmässä on viitteitä jäljempänä tässä opinnäytetyössä esitettäviin alaistaidon muotoihin. Myös psykologista sopimusta, luottamusta ja sitoutumista on käsitelty kansainvälisissä tutkimuksissa. Sen sijaan alaistaitojen varsinaisia muotoja ei ole Suomessa vielä tutkittu. (Kallioinen 2008, 24.)

5.2. Alaistaito käsitteenä

Kallioinen (2008) on tarkastellut kansainvälisten tutkijoiden näkemyksiä alaistaidon käsitteestä. Alun perin huomattiin, että työtyytyväisyys lisää organisaation tehokkuutta. Huomio kiinnittyi tilanteisiin, joissa työntekijät auttoivat muita omien töiden lisäksi, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tätä käyttäytymistä alettiin kutsua ”organizational citizenship behavioriksi”. Alaistaidon käsitettä on täsmennetty vuosien varrella tutkimustiedon lisääntyessä. Määritelmän keskiössä on sellainen käyttäytyminen, mikä ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, ja siihen liittyy normaalin työvelvollisuuden ylittäminen tai vapaaehtoisuus. (Kallioinen 2008, 3.) Kansainvälisissä yhteyksissä alaistaidoista puhuttaessa on vakiintunut termi ”organizational citizenship behavior” (OCB). Muita vähemmän käytettyjä termejä ovat ”prosocial organizational behavior”, ”civic organizational behavior” tai ”organizational spontaneity”. (Yoon 2008, 422.)

Suomeen alaistaito-käsite vakiintui 2000-luvulla. Se tarkoittaa suoraan suomennettuna organisaatiokansalaisuutta. (Keskinen 2005, 19-20.) Arvassalon (2006) mukaan käsite on muodostet-

tu johtamisen näkökulmasta ja korostaa johdettavana olemista, toisin sanoen alaisena olemisen taitoa (Kotimaisen kielen tutkimuskeskus 2010). Suomenkielistä käännöstä ei pidetä kovin onnistuneena, sillä se on saanut paljon kritiikkiä osakseen muun muassa sen ihmisen vähäiseen arvostukseen viittaavan sisällön vuoksi (Juuti 2005, 50; Sydänmaanlakka 2009, 70). Sillä kuitenkin tarkoitetaan työntekijää, joka on organisaatiohierarkiassa arvoasteikossa esimiehen alapuolella (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7). Alaistaidoista toinen käytetty termi on työyhteisötaidot.

Alaistaidot mielletään sellaiseksi työntekijän käyttäytymiseksi, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja työntekijöiden keskinäistä kanssakäymistä (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7). Alaistaitoina siis pidetään sellaista yksilön käyttäytymistä tai sellaisia ominaisuuksia, jotka eivät kuulu suoraan työn muodollisiin vaatimuksiin. Nämä ominaisuudet vaikuttavat kuitenkin joko suoraan tai välillisesti työyhteisön toimintaan, sen keskinäiseen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. (Silvennoinen & Kauppi 2007, 7-8.) Lisäksi alaistaitoihin katsotaan lukeutuvan esimerkiksi moraalista ja eettisiä velvoitteita, kuten velvollisuus huolehtia työpaikan resurssien järkevästä käytöstä, oman mielipiteen ilmaiseminen asioiden eteenpäin saattamiseksi ja aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. Oleellista on, ettei siitä erikseen palkita tai muuten tehdä näkyväksi. (Keskinen 2005b, 20, 20-22.) Alaistaidot nähdään myös työntekijän keinona ja mahdollisuutena vaikuttaa sekä johtamiseen että oman perustehtävän tekemiseen. Aktiivisuutta ja muutoksia korostavassa työympäristössä työntekijän on tärkeää osata tunnistaa ympäristössään vaikuttamismahdollisuuksia ja osattava käyttää niitä hyödyksi. Tunne omista vaikuttamismahdollisuuksista ovat yhteydessä työhyvinvointiin. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6.)

Työntekijän työskentelyä voidaan tarkastella minimirooli- (in-role) ja lisärooli- (extra-role) käyttäytymisenä. Tutkijat kuvaavat alaistaitoa siis laajemmaksi ilmiöksi kuin pelkkä minimirooli. Tätä odotetaan työntekijältä työsopimuksen mukaisesti. Katzin ja Kahnin (1978) teorian mukaan lisäroolikäyttäytyminen juontaa juurensa ”kansalaisuuden” (citizenship) kokemisen tunteeseen, joka lähtee organisaation kunnioittamisesta. Organin (1988) mukaan nämä tunteet ja kokemukset ovat perusta sille ei-muodolliselle käyttäytymiselle, jolla on positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. (Kallioinen 2008, 8; Yoon 2008, 422).

Empiiriset tutkimukset painottavat neljää keskeistä tekijää, jotka edeltävät tai vaikuttavat alaistaitoihin. Nämä ovat yksilön ominaisuudet (muun muassa asenne, luonne), tehtävien ominaisuudet (muun muassa tehtäväpalaute, rutiininomaisuus, tehtävien laatu), organisaation ominaisuudet (muun muassa organisaatiomuoto, joustavuus, tuki) ja johtajan ominaisuudet (muun muassa käyttäytyminen, muutosjohtaminen, vision selkiyttäminen, mallina oleminen, odotukset). (Podsakoff ym. 2000, 526, 531.) Myös moraalilla on selkeä vaikutus muun muassa työntekijän kokemaan tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumisen asteeseen, reiluuskäsityk-

siin sekä käsitykseen esimieheltä saatavasta tuesta. Näitä asioita on tutkittu eniten alaistaitotutkimuksissa ja niiden on todettu liittyvän oleellisesti alaistaitojen ilmentymiseen. Moraalil lisäksi yksilön mukavuus (agreeable), tunnollisuus, positiivisuus ja negatiivisuus sekä roolikäsitykset ennakoivat tietynlaista käyttäytymistä. (Podsakoff ym. 2000, 530.) Mika Ireniuksen valmisteilla olevan väitöskirjan mukaan 60 % alaistaidoista on geneettisesti määräytyviä, 30 % on opittavissa olevia taitoja ja 10 % on ryhmän vaikutuksen tulosta. Tutkimuksen mukaan noin 10 % työntekijöistä ei omaa alaistaitoja. (Räty 2009, 19.)

Hyvät alaistaidot helpottavat omaa, työtovereiden ja esimiesten työskentelyä. Alaistaidot näyttäytyvät työn arjessa työyhteisön keskinäisessä kanssakäymisessä, luottamuksena, toisen arvostamisena ja kunnioittamisena sekä vastavuoroisena saamisena ja antamisena. Alaistaidot ovat paljolti sitä, mitä me olemme ihmisinä ja miten suhtaudumme toisiin ihmisiin ja asioihin. (Keskinen 2005, 24). Alaistaitojen ilmentymiseen ja kehittämiseen tarvitaan sekä esimiestä että työntekijää. Työntekijän on vaikea kehittää ja tuoda alaistaitojaan esille huonon esimiehen alaisuudessa, mutta toisaalta hyväkään esimies tai työtoveri ei pysty opettamaan työntekijälle alaistaitoja, mikäli häneltä puuttuu motivaatio tähän. (Rehnback & Keskinen 2006, 27.) Alaistaidot ovat kohdallaan silloin, kun työntekijä ymmärtää perustehtävänsä, toimii motivoituneesti ja sitoutuneesti pyrkien kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään sekä pitämään omalta osaltaan yllä positiivista ilmapiiriä. (Punkanen 2009, 128.)

5.3. Alaistaitojen muotojen ilmentyminen työyhteisössä

Alaistaidot voidaan Rädyn (2009) mukaan kiteyttää kolmeksi teesiksi: miten teet oman työsi, miten olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa sekä miten otat vastuun omista tekemisistäsi. Alaistaidot ilmenevät hyvinä tekoina ja käyttäytymisenä sekä myönteisenä asennoitumisena organisaation kannalta keskeisiä asioita, kuten työtovereita, esimiestä ja työpaikkaa kohtaan. (Räty 2009, 20.)

Kansainvälisessä alaistaitotutkimuksessa alaistaitoihin on kuvattu sisältyvän useita erilaisia alaistaidon ilmentymiä tai muotoja. Alunperin Organ nimesi viisi alaistaidon ilmentymää vuonna 1988. Näitä olivat altruismi, tunnollisuus, reiluus, huomaavaisuus ja organisaatiotaito. (Kallioinen 2008, 3-4.) Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach (2000) täydensivät luokitte-
lua myöhemmin (Yoon 2008, 422). Ulottuvuudet ilmentävät sitä, miten alaistaidot näkyvät organisaation käytännöissä ja työyhteisön erilaisissa tilanteissa. Podsakoffin ym. (2000) mukaan nämä alaistaidon muodot ovat toisten auttaminen, reiluus, organisaatiotaito, tunnollisuus, aloitteellisuus, organisaatiotaito, huomaavaisuus ja itsensä kehittäminen. (Podsakoff, ym. 2000, 516.)

Altruismi tai erilainen toisia auttava toiminta (altruism) on epäitsekkyyttä, ja se on kaikissa alaistaitoja koskevissa tutkimuksissa nostettu alaistaidon tärkeäksi muodoksi. Tämä ilmenee erilaisena auttamisena työyhteisössä. Tällaista toimintaa on toisten auttaminen esimerkiksi tilanteissa, joissa työtoverin työtehtävät ovat kasaantuneet. Hän on voinut olla sairaana tai hänellä on jokin ratkaisua vaativa työperäinen ongelma. Auttamishalukkuus saattaa kohdistua myös esimieheen päin. Myös uuden työntekijän perehdyttäminen ja auttaminen, vaikka sitä ei vaadittaisikaan, lasketaan tähän kategoriaan. Auttaminen ei rajoitu pelkästään työyhteisön sisällä olevaksi, vaan se voi kohdistua myös esimerkiksi asiakkaisiin. (Polat 2008, 1592; Podsakoff ym. 2000, 516-517.) Altruismi luo positiiviset edellytykset tehokkuuden ja esimerkiksi työilmapiirin parantumiselle. Toisten auttaminen luo usein vasta-auttamisen tunteen, jolloin toisten auttaminen kertaantuu. (Räty 2009, 20.)

Toinen alaistaidon muoto on tunnollisuus. Mitä tunnollisempi työntekijä on, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on omaksua alaistaitoihin liittyviä ominaisuuksia (Räty 2009, 21). Tunnollisuuteen (conscientiousness tai organizational compliance) katsotaan sisältyvän muun muassa työntekijän täsmällisyys, osallistuminen, yhteisten sääntöjen noudattaminen, tehokas ajankäyttö ja organisaation omaisuudesta huolehtiminen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ilmoittaa rikkinäisestä kopiokoneesta huoltoon tai huolehtii siitä, että saapuu sovittuihin tapaamisiin ajoissa. Vaikka edellä olevat asiat katsotaan kuuluvan automaattisesti työn vaatimuksiin, harva työntekijä kuitenkaan noudattaa niitä sääntillisesti. Tästä syystä ulottuvuus on nostettu yhdeksi alaistaidon muodoksi. (Polat 2008, 1593; Podsakoff ym. 2000, 517.)

Työyhteisössä harjoitettava reiluus (sportmanship) määritellään kyvyksi sietää epämukavuutta ja kyvyksi säilyttää positiivinen asenne. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka asiat eivät mene aina työntekijän haluamalla tavalla, hän ei heti luovuta. Työntekijä ei myöskään loukkaannu esimerkiksi tilanteissa, joissa toiset eivät hyväksy hänen ehdotuksiaan tai eivät ole valmiita uhraamaan omaa etuaan työryhmän edun puolesta. Työntekijä löytää kehitettävää myös omasta toiminnastaan. Tähän ulottuvuuteen kuuluu myös tarvittaessa puolustaa organisaation mainetta ulkopuolisille tahoille. (Polat 2008, 1593; Podsakoff ym. 2000, 517; Räty 2009, 21.)

Huomaavaisuus (courtesy) ilmenee työyhteisön toiminnassa sellaisina työntekijän tekoina ja eleinä, joilla työntekijä ehkäisee työhön liittyvien ongelmien syntymistä ja kärjistymistä. Tällaiset kielteiset tapahtumat heikentäisivät työyhteisön tehokkuutta. Huomaavaisuus on siis sitä, että ottaa huomioon kanssaan työskentelevät ja asettaa oman toiminnan sellaiseksi, että se edistää työyhteisön toimivuutta ja positiivisuutta. Tällainen käyttäytyminen ilmenee esimerkiksi niin, että työntekijä tekee työtään vuorovaikutuksessa esimiehen ja työtovereiden kanssa, omaa hyvät tavat, pystyy puhumaan asioista kasvotusten, osaa perustella näkemyk-

sensä, kuuntelee esimiestään asiallisesti, ei määräile, sietää erilaisuutta eikä toimi muiden oikeuksia vastaan oman hyödyn tavoittelemiseksi. (Polat 2008, 1592; Rätty 2009, 21-22.)

Organisaatitaito (civic virtue) merkitsee korkeaa vastuullista ja rakentavaa osallistumista organisaation prosesseihin sekä sitoutumista organisaatioon kokonaisuutena. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi oman mielipiteen ilmaisua, kokouksiin osallistumista ja yleistä aktiivista kiinnostusta organisaation asioihin. Työntekijä puntaroi esimerkiksi organisaatioon liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia työnsä kautta sekä toimii pysyäkseen alan muutoksissa mukana. (Polat 2008, 1593; Podsakoff ym. 2000, 525.)

Organisaatiouskollisuus (organizational loyalty) käsittää lojaalisuuden organisaatiota kohtaan, hyvätahdon levittämisen, organisaation suojelemisen ja organisaation päämäärien allekirjoittamisen, tukemisen ja puolustamisen. Käytännössä työntekijä puhuu ja esittää työorganisaationsa positiivisessa valossa ulkopuolisille eikä pyri sitä tahallisesti tahraamaan. Hän myös puolustaa ja suojelee organisaatiota niitä ulkoisia uhkia vastaan, joihin hän pystyy vaikuttamaan. Hän myös pysyy sitoutuneena organisaatioon myös huonoissa olosuhteissa. (Podsakoff ym. 2000, 517.)

Työyhteisössä ilmenevällä aloitteellisuudella (individual initiative) tarkoitetaan alaistaidon lisäroolia (extra-role), joka on mahdollisimman kaukana velvollisuuksista. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi luovuutta ja innovaatiokykyä. Tämän suuntainen käyttäytyminen muun muassa lisää työtehtävien hoitoa, vapaaehtoisuutta ottaa omalle vastuulleen lisää hoidettavia asioita ja työyhteisön jäsenten innostamista ja kannustamista aloitteelliseen käyttäytymiseen. (Podsakoff ym. 2000, 524; Rätty 2009, 22.)

Itsensä kehittämisen (self development) on vähemmän kansainvälisissä tutkimuksissa esiin tullut muoto. Itsensä kehittäminen sisältää työntekijän omaehtoisen kehittämisen. Tämä tarkoittaa käytännössä erilaisen tietämyksen, taitojen ja kykyjen kehittämistä, esimerkiksi kielten opiskelua tai alan julkaisujen seuraamista. Oleellista on, että työntekijä saattaa hankkia näitä taitoja omalla vapaa-ajallaan ja hyödyntää niitä menestyksekkäästi omassa työssään. (Podsakoff ym. 2000, 525.)

5.4. Alaistaito ja siihen kiinteästi liittyvät lähitermit

Alaistaitojen tarkastelussa nousee esiin kolme keskeistä termiä, jotka edistävät alaistaitojen ilmentymistä. Niitä voidaan pitää myös eräänlaisena alaistaitojen perustana. Psykologinen sopimus astuu voimaan työsopimuksen hyväksymisestä ja määrittää osaltaan työntekijään ja työnantajaan kohdistuvia odotuksia. Luottamus ja sitoutuminen puolestaan vahvistavat toisiinsa ja ovat keskeisiä tekijöitä alaistaitojen mahdollistajina.

Psykologinen sopimus käsitteenä ei ole uusi, sillä se luotiin jo 1960-luvulla. Se on kuitenkin tullut päivän valoon vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana, samoihin aikoihin kun alustavien tutkimus- ja keskustelu on heräillyt Suomessa. Kaivolan ja Launilan (2007, 20) mukaan psykologinen sopimus voidaan nähdä vaihtosuhteena. Vaikka se on ääneen lausumaton, sen katsotaan sisältävän kaiken sen, mitä työnantaja odottaa saavansa työntekijältään vastineeksi palkasta ilman, että se kirjoitetaan muodolliseen työsopimukseen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi odotus siitä, että työntekijä on rehellinen, käyttää työvälineitä huolellisesti ja säästeliäästi, suhtautuu vakavasti ja vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä sekä suostuu jossain määrin työaika- ja tehtäväjoustoihin. (Keskinen 2005a, 42.) Usein psykologiseen sopimukseen luettavat asiat mielletään sellaisiksi, joiden olemassaolon tulisi ymmärtää niin sanotusti maalaisjärkeä käyttämällä (Räty 2009, 7). Vastavuoroisesti työntekijä odottaa työnantajalta sellaisia psykologisen sopimuksen elementtejä, joista hän hyötyy. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijä odottaa saavansa sellaisia työtehtäviä, joissa hän voi käyttää omia taitojaan ja tietojaan ja jotka lisäävät työntekijän ammatillista itseluottamusta. Hän myös odottaa saavansa esimieheltään tukea ja kannustusta sekä organisaatiolta huolenpitoa hyvinvoinnistaan ja terveydestään. (Keskinen 2005a, 42.)

Rädyn (2009) mukaan psykologisen sopimuksen sisältö muotoutuu työntekijän tekemistä havainnoista ja päätelmistä, joista ei välttämättä puhuta ääneen. Psykologisen sopimuksen sisältöön siis vaikuttavat työpaikasta saadut ensikokemukset ja käsitykset. Vaarana on, että sekä työnantajalle että työntekijälle muodostuu erilainen käsitys sopimuksen sisällöstä. Rädyn (2009) mukaan sekä esimies että alainen voivat vaikuttaa psykologisen sopimuksen pitävyyteen. Sopimuksen pysyvyyteen ja näkyvyyteen voidaan vaikuttaa heti työsuhteen alussa, keskustelemalla mahdollisimman laajasti työhön liittyvistä asioista. Esimerkiksi työnantajan järjestämä perehdytys ja työnohjaus lisäävät sopimuksen näkyvyyttä ja vastaavasti aktiivinen työntekijä selvittää esimerkiksi työpaikan tavat, käytännöt ja periaatteet automaattisesti uuteen työpaikkaan tullessa. Sopimuksen yhdenmukaisuus mahdollistaa myös luottamuksen syntymisen. (Räty 2009, 7, 9.)

Psykologisen sopimuksen olemassaoloa, sisältöä ja merkitystä ei aina ymmärretä. Keskinen (2005a) kiteyttää, että hyvän itsetuntemuksen omaavien, omasta toiminnastaan, ajatuksistaan ja tunteistaan tietoisien ja persoonallisuudeltaan ulospäin suuntautuvien työntekijöiden on helpompi hahmottaa psykologisen sopimuksen sisältöjä kuin niiden, joiden itsereflektio on heikompaa. (Keskinen 2005a, 45.) Kaivolan ja Launilan (2007) mukaan psykologisen sopimuksen tärkeys on nostettu esille siitä syystä, että erilaisten muutosprosessien ja uudelleen organisoimisten myötä on koettu, että psykologista sopimusta on rikottu. Tilanne koetaan ristiriitaisena, kun työnantaja vaatii sitoutumista ja uskollisuutta, mutta ei ole itse valmis lupamaan samaa. Tästä syntyy tilanne, jossa työntekijä joutuu hakemaan tasapainoa työn vaati-

musten ja epävarmuuden välillä. Sopimuksen rikkomisesta seuraa väistämättä sitoutumisen ja työmotivaation laskua. (Kaivola & Launila 2007, 21.)

Toinen keskeinen alaistaitoihin liitettävä termi on luottamus. Manka (2007, 63) määrittelee luottamuksen yleisellä tasolla uskoksi siihen, että luotettu toimii sovittujen sitoumusten ja pelisääntöjen mukaisesti eikä käytä luottajaa hyväksi tilaisuuden tullen. Luottamus voi Keskinen (2005a, 47-48) mukaan kohdistua henkilöön, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Luottamus esimerkiksi on edellytyksenä sille, että työntekijät ovat valmiita jakamaan tietojaan ja osaamistaan. Luottamuksella on tärkeä rooli myös vuorovaikutuksessa, sillä sen vallitessa asioista voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti. Luottamus toimii ennen kaikkea voimavarana erilaisissa muutostilanteissa, koska se sisältää kyvyn ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta. Luottamuksen perusteella ollaan valmiita vastaanottamaan uusia ja ennakoimattomiakin tilanteita, kun taustalla on kokemuksia yhdessä selviämisestä. (Räty 2009, 14.) Lisäksi luottamus ylläpitää työtyytyväisyyttä ja vahvistaa työntekijän työmotivaatiota sekä säätelee työsuoritusten tasoa. Se myös tehostaa päätöksentekoa ja päätösten toimeenpanoa sekä helpottaa työyhteisön jäsenten keskinäistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. (Keskinen 2005a, 49-50.) Luottamuksen on myös todettu lisäävän luovuutta ja rikastavan työyhteisöä (Manka 2007, 63).

Luottamuksen puute vaikeuttaa työyhteisön toimintaa monella tavalla. Työyhteisö on tyypillisesti jännittynyt ja epäluuloinen. Valta-asetelmia korostetaan, kasvojen menettämisen pelko kapeuttaa keskustelua, eikä kukaan uskalla paljastaa omia tunteitaan tai ajatuksiaan. Myös oman edun ajaminen korostuu. Tällaisessa työyhteisössä vuorovaikutus on niukkaa ja viestit ovat usein piiloviestejä. Luonnollisesti johtaminen on haasteellista vähäisen keskinäisen vuorovaikutuksen vuoksi ja muutoksen läpivieminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. (Kaivola & Launila 2007, 98.)

Kolmas keskeinen tekijä on sitoutuminen. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää omaa työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen näkyy työntekijän taipumuksena hyväksyä organisaation tavoitteet, halukkuutena työskenellä organisaation eteen ja pyrkimyksenä ylläpitää työsuhdetta organisaatioon. Sitoutuminen kuvaa siis vastuullista asennoitumista työhön. (Keskinen 2005b, 25-28; Räty 2009, 15.)

Aron (2002) mukaan työhön sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen. Nämä ovat affektiivinen, jatkuvuuden ja normatiivisuuden ulottuvuudet. Ensimmäisellä ulottuvuudella tarkoitetaan työntekijän emotionaalista samaistumista ja sitoutumista työorganisaatioon. Tätä pidetään työmotivaation kannalta tärkeimpänä ja herkimmin menetettävissä olevana tekijänä. Työssä on tunne mukana ja sitä tehdään antaumuksella. Erityisen herkästi se menetetään muutostilanteissa, jos työntekijät kokevat työnantajan loukkaavan psykologista sopi-

musta. Toisella ulottuvuudella halutaan välttää organisaatiojäsenyyden mahdollisen päättymisen aiheuttamat kustannukset ja kolmas ulottuvuus kuvaa uskomusta, jonka mukaan työntekijän moraalinen velvollisuus on jatkaa tietyn organisaation palveluksessa. (Aro 2002, 66-68.)

Sitoutuneisuuteen ja sen ylläpitämiseen vaikuttavat siis luonnollisesti ulkoapäin tulevat mahdollisuudet ja työolosuhteet. Keskinen (2005b) ja Rädyn (2009) mukaan työn tulee tarjota työntekijälle mielekkyyttä ja merkityksellisyyden tunteita, jotta motivaatio ja sitoutuneisuus pysyisivät yllä. Työntekijän on koettava, että hän hallitsee työnsä ja siinä tarvittavat työmenetelmät. Tunne siitä, että ei pärjää tai epäonnistuu toistuvasti, ei motivoi eikä lisää työn tekemisen elementtejä. Työn tulisi sisältää myös riittävän määrän selkeitä ja pysyviä toimintatapoja, jotka eivät muutu jatkuvasti. Jatkuva muutos rasittaa ainakin osaa työntekijöistä ja uuteen suuntautuminen kuluttaa sekä työyhteisön että työntekijän henkisiä voimavaroja. Sitoutuneisuutta lisää sekä esimieheltä että työtovereilta saatava palaute ja tuki erilaisissa tilanteissa ja työsuorituksissa sekä mahdollisuudet omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Keskinen 2005b, 31; Rätty 2009, 15.) Näihin Syväjärvi (2008) lisää sitoutumista edesauttaviksi tekijöiksi vielä hyvän muutoksen hallinnan ja johtamisen, huolellisen perehdyttämisen ja työnohjauksen sekä positiiviset kokemukset ja ymmärryksen organisaatioelämästä. Myös työyhteisössä käytävä dialogi ja kompleksisuuden hallinta edistävät sitoutumisen ilmentymistä. (Syväjärvi 2008, 9.)

Luottamuksen ja sitoutuneisuuden katsotaan vahvistavan toinen toisiaan (Keskinen 2005a, 49-50). On kuitenkin tärkeä muistaa, että organisaatio luo työntekijälle mahdollisuuden sitoutumiseen, mutta työntekijän oma motivaatio säätelee sitoutumisen tasoa (Rätty 2009, 15).

5.5. Alaistaitojen vaikutuksia organisaatiossa ja työyhteisössä

Alaistaitoihin liittyvää tutkimusta ja niiden tarkastelua arjen tasolla on alettu arvostamaan uudella tavalla viimeisten vuosien aikana. Syyt siihen, miksi alaistaidot ovat nousseet puheenaiheeksi johtamisessa, ovat ilmeiset. Alaistaitojen on todettu muun muassa lisäävän kaikenlaista positiivista toimintaa organisaatiossa. Sen on todettu vaikuttavan suoraan organisaation suorituksiin ja menestykseen. Alaistaidot vaikuttavat myös sellaisiin johdon ja esimiesten henkilökohtaisiin päätöksiin, jotka ovat tärkeitä aiheita työntekijälle. Tällaisia päätöksiä ovat esimerkiksi esimiehen tekemät arviot työntekijästä ja tämän suorituksista, palkankorotukset ja ylennykset. (Podsakoff, ym. 2000, 533-534, 543-544.) Alaistaidoilla voidaan katsoa olevan positiivinen vaikutus myös työyhteisön hyvinvointiin (Rehnbäck & Keskinen 2005, 24).

Tutkimusten mukaan alaistaidot voivat parantaa työntekijän tuottavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että mitä nopeammin työntekijä pääsee työhönsä sisälle, sitä nopeammin hän alkaa

tuottaa itsenäisenä työntekijänä. Tämä altruistinen toiminta edesauttaa erilaisten hyvien ja tehokkaiden käytäntöjen leviämistä työyhteisössä. (Podsakoff ym. 2000, 544.)

Alaistaitojen on todettu parantavan esimiesten ja johdon kykyä johtaa paremmin. Tämä selittyy Podsakoffin, MacKenzien, Paineren ja Bachrachin (2000) mukaan sillä, että kun työntekijä käyttää organisaatitaitojaan, hän antaa toiminnallaan esimerkiksi tietoa, kehitysehdotuksia ja palautetta esimiehelleen. Tämän tiedon valossa esimiehen on helpompi peilata toimintaansa työyhteisössä ja arvioida toimintansa vaikutuksia. Työntekijät myös tietoisesti käyttäytyvät niin, ettei konflikteja ja ongelmia synny ja näin ollen kriisijohtamista ei tarvita. (Podsakoff ym. 2000, 544.) Rehnäck ja Keskinen (2005) tutkivat samaa asiaa työntekijän näkökulmasta ja esittivät tutkimuksessaan työntekijöille kysymyksen ”Mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?”. Kysymykseen vastanneet kokivat voivansa parantaa johtamista vaikuttamalla omaan työhönsä ja toimintaansa sekä työyhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja sosiaalisuuteen. Vastanneiden mielestä he voivat vaikuttaa johtamiseen myös yhteisöllisyyden ja solidaarisuuden ja esimieheen kohdistuvien keinojen (muun muassa tiedotus, kuuntelu, kunnioitus) avulla. Myös oman ammatillisen kasvun kehittämällä nähtiin olevan vaikutusta johtamiseen. (Rehnäck & Keskinen 2005, 16-18.)

Samaissa Rehnäckin ja Keskinen (2005) tutkimuksessa tarkasteltiin alaistaitojen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Tutkimuksessa todettiin, että hyvinvoivien työyhteisöjen työntekijöille oli yhteistä keino keksiä enemmän erilaisia vaikuttamiskeinoja johtamiseen ja perustehtävän tekemiseen kuin huonosti voivien työyhteisöjen työntekijöillä. Hyvinvoivissa työyhteisöissä arvioitiin työntekijöiden onnistuneen paremmin myös johtamisen tukemisessa kuin huonosti voivissa työyhteisöissä. Tutkimus kiinnitti huomiota siihen, että huonosti voivissa työyhteisöissä työntekijät syyttivät esimiestään epäonnistumisistaan useammin kuin hyvin voivien työyhteisöjen työntekijät. (Rehnäck & Keskinen 2005, 4.)

Alaistaitojen käyttäminen työyhteisössä on todettu vapauttavan resursseja tuottavimpiin tarkoituksiin. Työntekijät käyttäytyvät siten, että esimiehen aika voidaan käyttää tehokkaasti esimerkiksi esimiehen omien työtehtävien hoitamiseen ja suunnitteluun. Tällöin työntekijät auttavat toisiaan esimerkiksi työhön liittyvissä ongelmissa. Tunnolliset työntekijät tarvitsevat myös vähemmän esimiehen johtamista ja valvontaa sekä vastaanottavat vastuuta sitä jaettaessa. Kun työyhteisössä vallitsee reilu henki, ei esimiehen aika kulu turhien asioiden käsitteilyyn ja selvittelyyn. (Podsakoff ym. 2000, 544.) Rehnäck ja Keskinen (2005) raportoivat tutkimuksessaan, että peräti 45 % esimiehen tietoisista voimavaroista kuluu henkilöstöön suuntautuvaan vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa tarkoitettu vuorovaikutus sisälsi henkilöstön sisäisten ristiriitojen käsittelyä sekä henkilöstön ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen liittyviä paineita ja ristiriitoja. (Rehnäck & Keskinen 2005, 12.)

Tämän päivän työelämässä tehokkuus on työelämän yksi kovista perusarvoista. Tehokkuuteen voidaan vaikuttaa alaistaidoilla, sillä sen on todettu parantavan ryhmän jäsenten tai työryhmien toimintojen koordinoitua. Tämä mahdollistuu esimerkiksi sillä, että työntekijät osallistuvat vapaaehtoisesti erilaisiin kokouksiin. Tämä karsii päällekkäisyyksiä ja näin ollen nostaa työryhmän tehokkuutta. (Podsakoff ym. 2000, 544.)

Hyvin menestyvä organisaatio ja tyytyväiset työntekijät voivat muokata organisaatiosta saatavaa työnantajakuva. Alaistaidot voivat esimerkiksi parantaa kykyä houkutella ja säilyttää osaavia työntekijöitä. Altruismiin on todettu parantavan moraalia, työryhmän yhtenäisyyttä ja ryhmään kuulumisen tunnetta. Näillä tekijöillä voi olla työntekijälle suuri henkilökohtainen merkitys ja näin ollen ne voivat parantaa työsuorituksia, sitoutumista organisaatioon ja parantaa organisaation kykyä houkutella hyviä työntekijöitä. Myös työyhteisössä harjoitettava reiluus (sportmanship) ja pidättäytyminen jatkuvasta valittamisesta, toimii esimerkkinä muille ja näin parantaa sitoutuneisuutta työnantajaan. Se voi myös osaltaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Podsakoff ym. 2000, 545.)

Nopeatahtiset muutokset työelämässä ja jatkuvat kehittämisprojektit vaikuttavat tiedon luonteeseen ja sisältöön sekä niistä saataviin käsityksiin. Oman ammattitaidon ja osaamisen jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen nähdään parantavan organisaation kykyä sopeutua ympäristönsä muutoksiin. Esimerkiksi seuraamalla alansa ja markkinoiden tapahtumia, työntekijä osaa toimia muutosten mukaisesti ja tehdä ehdotuksia toimenpiteistä, jotka auttavat sopeutumaan muutokseen. Aktiiviset työntekijät myös jakavat näitä tietojaan tapaamisissa ja edistävät näin tiedon kulkua ja lisäävät mahdollisesti tiedon vastaanottavuutta. Myös ne, jotka aktiivisesti haluavat uusia tehtäviä ja taitoja, parantavat osaltaan organisaation kykyä sopeutua muutoksiin. (Podsakoff ym. 2000, 545.)

Suurimmassa osassa alaistaitoa koskevissa tutkimuksissa korostetaan lähes pelkästään alaistaitojen positiivisia seurauksia työyhteisössä ja organisaatiossa. Esimiesten tulisi kuitenkin olla tietoisia myös alaistaitojen väärinkäytöksistä. Bolino, Turnley ja Niehoff (2004) ovatkin herättäneet keskustelua alaistaitokäyttäytymisen mahdollisista kielteisistä piirteistä. Näitä piirteitä on tutkittu erittäin vähän. He arvioivat, että osalla alaistaitoja käyttävistä työntekijöistä voi olla taustalla itsekkeitä motiiveja, jotka ilmenevät yhteisötasolla. He saattavat esimerkiksi auttaa muita tai työskennellä pitkiä päiviä saadakseen esimieheltä kiitosta ja palkkioita. Taustalla saattaa olla itsensä korostamisen tarve ja halu saada muut näyttämään huonommilta ja arvottomammilta. On myös mahdollista, että tällainen työntekijä ei ole motivoitunut omista töistään, vaan tekee vapaaehtoisesti useita työtehtäviä välttääkseen omia töitään. Myös tyytymättömyys omaan henkilökohtaiseen elämään saattaa aiheuttaa alaistaitojen kielteistä käyttäytymistä. (Bolino ym. 2004, 229-246.)

Alaistaitojen kielteisillä piirteillä voi olla työntekijätasolla ilmeneviä ongelmia. Työntekijällä voi olla vaikeuksia hahmottaa omaa rooliaan minimiroolin (in-role) ja lisäroolin (extra-role) akselilla. Tällainen käyttäytyminen vaikuttaa väistämättä työntekijän tuloksiin ja lisää epäluotettavuutta näiden tulosten arvioinnissa. Vääristyneet tulokset saattavat ehkäistä esimerkiksi työntekijän palkka- tai urakehitystä. Subjektiiivisella tasolla työntekijä saattaa kokea painetta käyttää alaistaitojaan enemmän, jotta hän näyttäisi hyvältä työntekijältä. Tämä johtaa stressin lisääntymiseen, ylikuormittumiseen, vapaa-ajan vähenemiseen ja mahdollisesti loppuun palamiseen. Työntekijätason ongelmat heijastuvat myös työryhmän käyttäytymiseen erilaisina kaunoina ja konflikteina. (Bolino ym. 2004, 229-246.)

Alaistaitojen negatiivisia vaikutuksia voidaan nähdä myös organisaatiotasolla. Kun työntekijä ryhtyy korvaamaan muodollista työrooliaan lisäroolilla, hän alkaa laiminlyödä niitä muodollisia tehtäviä, joihin hänet on palkattu. Tällaisessa tilanteessa organisaatiolle voi tulla edullisemmaksi palkata lisätyövoimaa tai kouluttaa työntekijöitä kuin luottaa siihen, että työntekijät auttavat toisiaan. Tällaiseen toimintaan sisältyy myös oleellisia riskejä. Työntekijät saattavat neuvoa toisiaan virheellisesti tai tekevät päätöksiä virheellisen tiedon perusteella. Työntekijät saattavat myös venyttää työpäiväänsä ja lisäävät siten kustannuksia, mutta tuottavat vähän. Mikäli organisaation johto turvautuu jatkuvasti työntekijöiden venymiseen, kyse on huonosta johtamisesta ja pitkällä aikavälillä se tuottaa lisää ongelmia organisaatiotasolla. (Bolino ym. 2004, 229-246.)

5.6. Alaistaitojen kehittäminen

Työelämän paineet ja työt kasautuvat jatkossa yhä pienemmälle työssä olijoiden joukolle. Tavoitteet pidemmistä ja tehokkaammista työurista edellyttävät paitsi yhteiskunnallisia kannusteita myös hyvää johtamista ja esimiestyötä sekä työhyvinvointiin panostamista organisaatiotasolla. Kuitenkaan kukaan ei voi jäädä ulkopuolelle, sillä oman osuuden hahmottaminen työntekijänä kohoaa, ellei tärkeämpään, niin ainakin yhtä tärkeään rooliin. Mikään yksittäinen taho ei kykene yksin saamaan aikaan työhyvinvointia ja -mielekkyyttä sekä haluttuja tuloksia vaan siihen tarvitaan kaikkien yhtäläinen panostus. Jokaisen on myös itse huolehdittava omasta kilpailukyvystään, joka on työntekijän paras työsuhteturva (Sydänmaanlakka 2008, 228). Jokainenhan voi kehittää omia alaistaitojaan ja niitä olisikin tärkeää tarkastella säännöllisin väliajoin sekä itsekseen että esimiehen kanssa. Tulee muistaa, että moneen asiaan voi vaikuttaa muuttamalla omaa asennettaan ja suhtautumistaan ympäristöön ja asioihin. Keskinen (2005, 25-26) tähdentääkin, että on työntekijän oma tehtävä ja velvollisuus ylläpitää omaa vastuullista työtettä työssään ja työyhteisössä. Rädyn (2009, 26) mukaan alaistaidot karttuvat työtaidon ohella ammattikokemuksen kertyessä, mutta näin ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti.

Minän eheys ja kyky aikuismaiseen käytökseen ovat alaistaitojen perustassa vaikuttavia tekijöitä. Piili (2006) katsoo aikuismaiseen käyttäytymiseen lukeutuvan yksilön autonomian, kyvyn erillisyyteen ja hyvän itsetunnon. Kyky hyväksyä erilaisuutta, sosiaaliset valmiudet, kyky lykätä tyydytystä, sekä turhautumisen- ja ahdistuksensietokyky ovat ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Aikuismainen käyttäytyminen sisältää myös kyvyn realiteettitestaukseen, kehitymisvalmiuden, toisten ymmärtämisen, perustarpeiden ilmentämisen ensisijaisesti työn ulkopuolisessa elämässä (viha, rakkaus) ja puolustusmekanismien käytön vähäisyyden. (Piili 2006, 32).

Kirjallisuudessa puhutaan paljon itsensä johtamisesta ja siitä, miten paljon oma hyvinvointi ja elämän tasapaino heijastuvat työpaikalle ja työssä jaksamiseen. Keskeistä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä on itsensä johtaminen. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä pohtii käsityksiään itsestään, omasta motivaatiostaan tehdä työtä sekä omista osaamisalueista, voimavaroista ja kehittämisalueista. (Heikkala 2009, 21.) Yksilö opettelee myös tuntemaan ja kuuntelemaan omaa kehoaan sekä käyttämään hyväkseen kehossa olevaa ja sinne kerääntynyttä tietoa (Sydänmaanlakka 2008, 101). Itsensä johtaminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä usein ihmisiltä puuttuu riittävän hyvä syy tai tahtoa todellisen muutoksen läpiviemiseen. Muita syitä saattavat olla esimerkiksi mukavuudenhalu ja halu pitäytyä vanhoissa tavoissa. (Erä-metsä 2003, 42.) Heikkala (2009) jakaa itsensä johtamisen viiteen eri ryhmään, jotka on esitetty kuviossa 5.

Henkinen kunto	Sosiaalinen kunto	Psyykinen kunto	Fyysinen kunto	Ammatillinen kunto
Arvot Tarkoitus Tavoitteet Henkiset virikkeet	Ystävät Harrastukset Parisuhde Lapset	Energisyys Oppiminen Positiivisuus Itseluottamus Päätöksentekokyky	Ravinto Liikkuminen Nukkuminen Lepo Nautintoaineet	Tavoitteet Osaaminen Palaute Kehittyminen

Kuvio 5. Itsensä johtamisen osa-alueet (Heikkala 2009, 21).

Yksilön hyvinvointi voidaan jakaa henkiseen, sosiaaliseen, psyykkiseen, fyysiseen ja ammatilliseen kuntoon. Henkinen kunto tarkoittaa yksilön arvojen, tavoitteiden, virikkeiden ja tarkoitusten sopivaa haastavuutta ja tasapainoa. Sosiaalinen kunto puolestaan muodostuu yksityiselämän tasapainoisuudesta ja toimivista ihmissuhteista. Psyykkisellä kunnolla tarkoitetaan pitkälti ihmisen mielenterveyteen liittyviä tekijöitä, kuten itseluottamusta, oppimiskykyä tai kykyä katsella elämää positiivisesti. Fyysinen kunto liitetään terveyttä ja toimintakykyä ylläpitäviin tekijöihin sekä ammatillinen kunto työssä tarvittaviin taitoihin ja ominaisuuksiin. Alaistaitojen kannalta henkistä, psyykkistä ja ammatillista kuntoa voidaan pitää merkityksellisinä.

Ihmiset tarvitsevat toiminnalleen mielekkään sisällön ja päämäärän. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä merkityksen löytäminen esimerkiksi patkäprojekteista ja -töistä voi tuntua haasteelliselta. Työn merkitys ja mieli syntyvät kuitenkin pitkälti ammattiin oppimisen ja työyhteisöön perehtymisen kautta. (Juuti 2005, 47.) Työntekijän on hyödyllistä tarkastella avoimin silmin omaa työtään ja työyhteisöään sekä perustehtäväänsä. Miksi hän tekee kyseistä työtä ja mikä siinä motivoi? Motivaatio lisää halukkuutta oppia uutta ja kehittää vanhaa. Avoimuus uusille asioille helpottaa työntekijän omaa suhtautumista muutoksiin, vähentää vastarintaa ja antaa mahdollisuuden uusille ideoille ja asioille. (Työterveyslaitos 2009.) Oleellista on työntekijän oma asenne työhön. Motivaatio ja sitoutuminen on hyvin keskeinen osa osaamista. Haasteiden ja osaamisen ollessa tasapainossa työntekijä pääsee huippusuoritukseen ja jaksaa parhaiten työssään. (Sydänmaanlakka 2008, 231-232.) Motivaation voimakkuus riippuu Aron (2002, 90-91) mukaan tavoitteen henkilökohtaisesta merkityksestä ja tavoitteen saavuttamisen todennäköisyydestä.

Sekä Heikkala (2009) että Sydänmaanlakka (2008) puhuvat ammatillisesta kunnosta. Ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että työntekijällä on selkeä tehtävä, konkreettiset tavoitteet, hän saa riittävästi palautetta, hänellä on hyvä osaaminen ja hän kehittyy koko ajan tehtävässään. Tämä edellyttää, että työntekijä pitää huolta omasta osaamisestaan, joka tarkoittaa tietoja, taitoja, motivaatiota, kokemuksia ja kontakteja. Ammatilliseksi kyvyksi voidaan katsoa myös kykyä pärjätä ja edetä omalla työurallaan sekä tasapainottaa työ muiden elämänalueiden kanssa.

Rädyn (2009) mukaan paras lähtökohta alaistaitojen kehittämiseksi ovat avoimuus ja luottamus esimies-alaisuudessa. Avoimessa ja luottamuksellisessa suhteessa voidaan odotuksista ja tavoitteista puhua luontevasti ja rakentavassa hengessä. (Räty 2009, 25.) Avoimuus ja luottamus yltävät myös koko työyhteisön hyvinvointia koskeviksi. Työilmapiiriin vaikuttaa oleellisesti se, millaiseksi työyhteisön vuorovaikutus on muodostunut ja miten sen jäsenet kykenevät keskinäiseen vuorovaikutukseen. Paitsi että työntekijällä on velvollisuus tiedottaa ja keskustella työhönsä liittyvistä asioista esimiehensä ja työtovereidensa kanssa, olisi tärkeää tuoda esiin myös ne positiiviset ja negatiiviset tunteet ja asiat, jotka nousevat esiin omassa työssä ja työyhteisössä. Mikäli näin ei tehdä, kielteiset asiat alkavat heijastua puheeseen, käyttäytymiseen ja jopa asennoitumiseen eri asioihin. Usein tämäntyyppiset asiat nousevat esiin ainakin työyhteisön epävirallisissa keskusteluissa. (Juuti 2005, 30.)

Oman toiminnan arviointi työyhteisössä voi olla haastavaa, mutta se on alaistaitojen kehittämisen ydin. Työntekijä saa jatkuvasti signaaleja ja palautetta ympäristöltään, mikäli on halukas ja valmis niitä vastaanottamaan. Oma työtä voi arvioida työstä suoriutumisen asteen perusteella, palautetta pyytämällä ja sitä vastaanottamalla sekä oman intuitionsa kautta. Palaute mielletään usein kritiikiksi ja ihminen pyrkii yleensä vaistomaisesti puolustautumaan

kokiessaan, että häntä arvostellaan. Puolustautuminen on inhimillistä, mutta tulee kuitenkin muistaa, että se hankaloittaa vuorovaikutusta palautteen antajan kanssa. Pahimmassa tapauksessa tilanne voidaan tulkita niin, että palautteen vastaanottaja on haluton tai kyvytön vastaanottamaan palautetta. (Furman & Ahola 2002, 112-113.) Palautteen tarkoitus on kuitenkin suunnata huomio sellaisiin asioihin, jotka ovat hyvin tai toimivat tai niihin, joita tulisi tarkastella tai parantaa. Palaute tuo toisen ihmisen katsontakannan asioihin ja tilanteisiin, joka voi olla jopa yllättävä. Ainoastaan palautteen avulla työntekijä voi kehittää itseään (Sydänmaanlakka 2008, 234).

”Kuka kissan hännän nostaa ellei kissa itse?” on vanha sananlasku ja pitää edelleen paikkaansa myös työelämässä. Työntekijän oma aktiivisuus on yksi alaistaitojen tärkeimmistä ja arvostetuimmista piirteistä alaistaidoissa. Se näkyy paitsi kiinnostuksena työtä ja sen kehittämistä kohtaan, mutta myös suhtautumisessa työtovereita ja esimiestä kohtaan. Esimerkiksi avun tarjoaminen tai yksinkertainen kysymys ”Miten menee?” luo positiivista ilmapiiriä ja välittämisen tunnetta. (Työterveyslaitos 2009.)

Mönkkönen ja Roos (2010) nostavat keskustelun aiheeksi työntekijän ennakoivan osaamisen. Sillä tarkoitetaan sellaista ajattelu- ja toimintatapaa, jossa työntekijä vaikuttaa omaan työhönsä asennoitumalla ja toimimalla tietyllä tavalla jo ennen kuin asia tai tilanne on tapahtunut. Oleellista on tulevan hahmottaminen. Ennakoinnilla pyritään ongelmien ehkäisemiseen tai niiden pienentämiseen. Asiaa voidaan kuvata myös varautumisena yllättäviin tilanteisiin. (Mönkkönen & Roos 2010, 228-230.)

Työntekijän on hyvä toisinaan pysähtyä miettimään sitä tosiasiaa, että esimieskin on vain ihminen. Työntekijän on tärkeä tiedostaa, että esimiehen toimintaa ja velvollisuuksia ohjaavat muun muassa lait, organisaation tavoitteet ja asema. Hänellä on yhtä lailla omat esimiehensä, tavoitteensa ja odotuksensa. Tämä olisi tärkeää muistaa käytännön työelämässä erityisesti silloin, kun esimiehelle esitetään vaatimuksia, toiveita tai ehdotuksia. Esimiehellä uskotaan usein olevan sellaista valtaa ja ominaisuuksia, joita hänellä ei tosiasiasa ole. Esimies toimii usein erilaisten mielipiteiden ja myös ristiriitojen keskellä, joita hänen tulee sietää, käsitellä ja ratkaista. Tämä sitoo monesti esimiehen psyykkisiä voimavaroja ja niiden sietokyky on rajallinen ja yksilöllinen. (Lönngqvist 2007, 111, 113.) Työntekijöiden tulisikin siis ensin realistisesti miettiä, mihin he toiveensa perustavat, miksi asia on tärkeä, onko siihen resursseja tai mitä hyvää se tuo työyhteisöön tai työhön.

Kuvio 6 sisältää sellaisia kysymyksiä, joita jokaisen tulisi silloin tällöin esittää itselleen ja pysähtyä myös miettimään tarkemmin.

Miten koen oman työni ja mikä on sen syvempi merkitys minulle?
 Miten työni motivoi ja innostaa minua?
 Mitä odotan työpaikaltani, työtehtäviltäni ja työtovereiltani sekä esimieheltäni?
 Miten autan esimiestäni johtamaan paremmin ja miten hyödyn siitä itse?
 Miten hyvin omat toimintatavat ja asenteet edistävät työn tekemistä ja yhteistyötä?
 Annanko riittävästi toisille tilaa tuoda esiin oma kantansa ja mielipiteensä?
 Osaanko kuunnella kanssaihmissiä aidosti ja asettua toisen asemaan?
 Annanko palautetta ja osaanko antaa sen rakentavassa hengessä?
 Mitä tietoja, taitoja ja ominaisuuksia työssäni ja työyhteisössäni tarvitaan? Omaanko niitä?

Kuvio 6. Itsetutkiskeluun liittyviä kysymyksiä (Sydänmaanlakka 2008; Rätty 2009; Kaivola & Launila 2007; Keskinen 2005b).

6. JOHTAMINEN - keskiössä yhteistyö

6.1. Johtamisen merkitys työyhteisössä

Johtaminen on tavoitesuuntautunutta, sosiaalista vuorovaikutusta. Juutin (2009) mukaan johtaminen ei ole yksilön yksittäinen ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulosta. Se, millä tasolla työyhteisön jäsenten väliset suhteet ovat, ratkaisevat myös johtajuuden tason. Johtajuuden avulla pyritään vaikuttamaan ja ohjaamaan työntekijöiden toimintaa siten, että he työskentelisivät johdettuina tehokkaammin kuin ilman johtamista. (Juuti 2005, 11, 19.) Johtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Organisaation perustehtävän hahmottaminen ja ymmärtäminen niin johto- kuin työntekijätasolla on keskeistä organisaation toiminnan kannalta. Perustehtävä antaa organisaatiolle suunnan ja työlle oikeutuksen. Johtaminen perustuu yrityksen viralliseen visioon, joka kiteyttää sen, mihin suuntaan organisaatio haluaa kulkea, kuva tavoitteista, johon pyritään. Visio toteutetaan hyvän strategian avulla, joka auttaa johtoa keskittymään oleellisiin asioihin. (Lönqvist 2007, 9-10, 27.) Strategiat auttavat johtajia yksinkertaistamaan ja järjestämään monimutkaista ja sekavaa maailmaa (Whittington 2001, 23).

Johtamiseen katsotaan sisältyvän monia eri osa-alueita. Johtamista tarvitaan muun muassa tiedon välittämiseen, toiminnan ohjaamiseen, yhteistoiminnan varmistamiseen, töiden organisointiin, palkitsemiseen ja palautteen antoon, rekrytointiin, osaamisen varmistamiseen, työhyvinvoinnista huolehtimiseen, turvallisuuden takaamiseen ja ongelmien käsittelyyn (Kaisila 2005, 6-18). Tehokas johtaminen siis yhdistää hallinnon, asioiden ja ihmisten johtamisen toimivaksi kokonaisuudeksi (Lönqvist 2007, 61).

Yleisesti johtaminen (johtajuuden olemus) voidaan jakaa henkilöjohtamiseen (leadership) ja asiajohtamiseen (management) (Kotter 1996, 26). Yleensä nämä kaksi suuntausta yhdistyvät esimiehen johtamistehtävässä. Esimiestyö on perinteisesti ollut paljolti asioiden johtamista. Asioiden johtamisessa korostuvat jatkuvuus ja järjestys. Se tarkoittaa organisaation toiminnan ja erilaisten prosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Tänä päivänä asiajohtaminen pyrkii ennen kaikkea esteeksi muodostuneiden asioiden ratkaisemiseen ja tavoitteena on toiminnan vakaus ja ennustettavuus. (Wikipedia 2009; Lönnqvist 2007, 60.) Käytännössä asiajohtamisen piiriin luetaan kuuluvaksi muun muassa tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen mittaaminen, työnjohdolliset asiat, henkilö- ja tehtäväjärjestelyt perehdytyksineen ja ohjeistuksineen, laskujen tarkastuksen ja hyväksymisen ja erilaisen raportoinnin (Pentikäinen 2009, 14).

Tämän päivän johtamisessa korostuu entistä enemmän henkilöjohtamisen tärkeys. Keskeistä on ihmisten vuorovaikutuksen, käyttäytymisen ja sitä ohjaavien ajatusten ja tunteiden ymmärtäminen. Henkilöjohtaminen sisältää esimerkiksi alaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden analysoinnin, henkilöstön koulutus- ja valmentamistoiminnan, motivaatiotekijöistä huolehtimisen, kannustejärjestelmät, ryhmätilanteiden johtamisen, kehityskeskustelut, palautteen antamisen, palkitsemisen ja erilaisten ristiriitojen selvittämisen (Pentikäinen 2009, 14). Henkilöstöjohtamisen osuus korostuu sitä enemmän, mitä keskeisemmäksi voimavaraksi työpaikan henkilöstö on määritelty (Lönnqvist 2007, 34). Tämän päivän johtaminen ei ole enää viestiketjujen helminauhaa ylhäältä alaspäin, vaan se perustuu yhä enemmän sovittuihin tulostavoitteisiin, myönteiseen palautteeseen, esimiehen omaan osaamiseen asiantuntijana sekä hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa ihmisten ja asioiden johtamisessa. (Lönnqvist 2007, 34.)

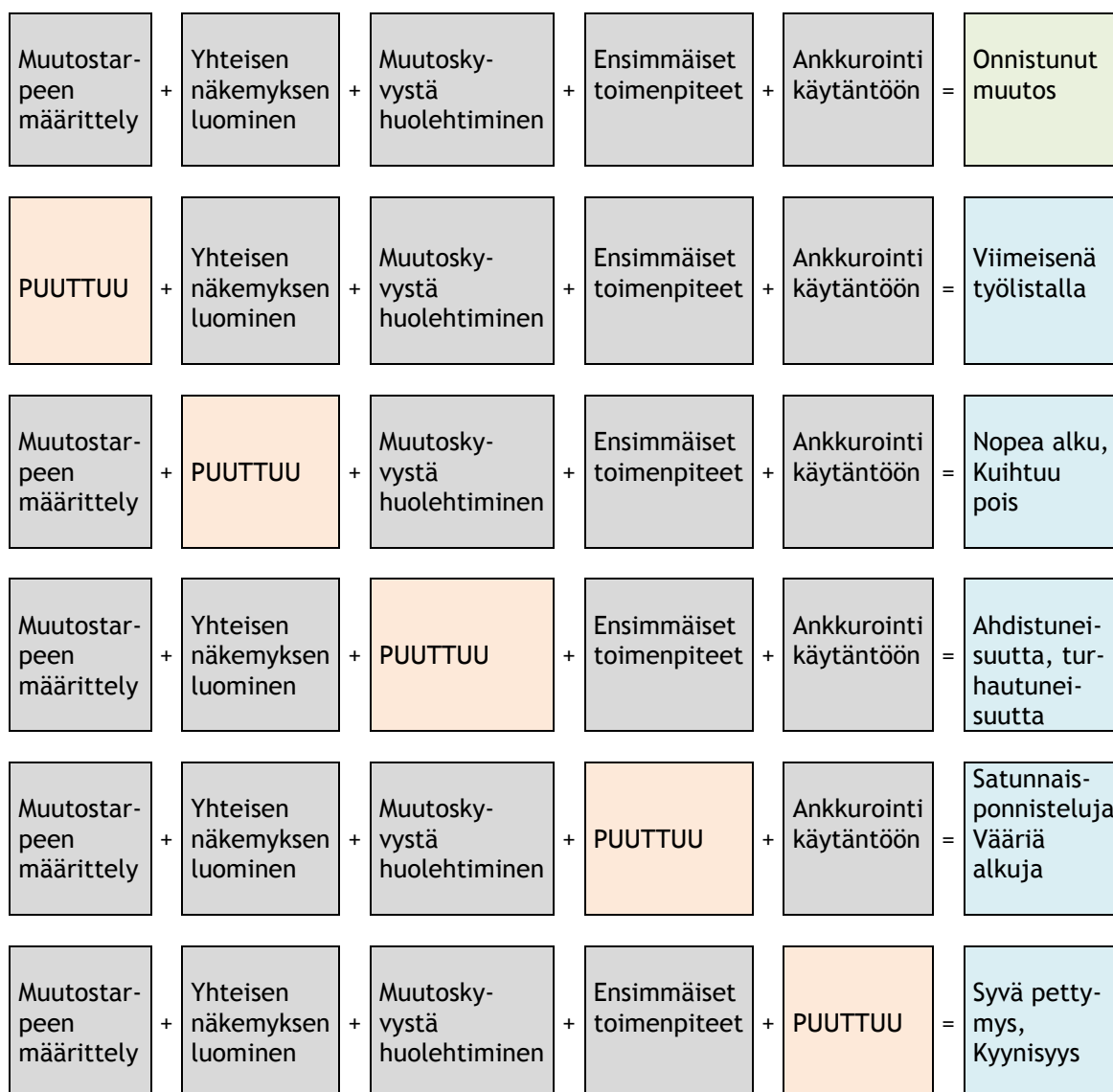
Teoriassa johtajuus on helppo jakaa tällä tavalla karkeasti kahtia. Käytännössä näin voimakkaan jaotteleavan ajattelun vaarana on, että toisen tehtäväkentän johtaminen korostuu ja toinen jää helposti huomiotta. Tämä kuvastaa helposti johtamisen haasteellisuutta, sillä konkreettisiin ja mitattavissa oleviin asioihin (asiajohtaminen) on helpompi tarttua kuin intuition ja tunteiden tasolla (henkilöjohtaminen) tapahtuvaan toimintaan. (Kaivola & Launila 2007, 45.) Tavoitteena on kuitenkin näiden kahden tehtäväkentän tasavertainen hoitaminen ja keskinäinen tasapaino.

6.2. Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta

Kuten edellä on jo todettu, muutokset työn arjessa heijastuvat monitahoisesti. Keskeistä tässä muutoksessa on se, että esimies tietää missä kohdin muutosta eletään ja minne päin suunnataan. Tämä selkeys vaikuttaa suoraan työntekijöiden mahdollisuuksiin tehdä omaa työtään

ja täyttää hänelle työntekijänä annetut velvoitteet ja odotukset. Jatkuvassa muutoksessa työskentely ja tavoitteisiin pääseminen edellyttävät hyvää yhteistyötä kaikkien tahojen kesken. Muutoksen juurruttaminen työntekijän arkeen on haastavaa. Elleivät alaiset hyväksy ja ota sitä todesta, piilevä vaara on noidankehä: muutosta ei tapahdu kaikista toimenpiteistä huolimatta, tavoitteita ei saavuteta ja työntekijöiden motivaatio laskee, jolloin myös alaistaitoja käytetään vähemmän. Valpolan (2004, 27, 30) mukaan tärkeintä muutoksessa on ensin määritellä, mikä muutos on, joka halutaan saada aikaan ja toiseksi muutostarpeen hyväksyminen. Kotter (2009) puhuu aidosta pakottavuuden tunteesta eli muutostahdosta, joka on välttämätön status quon ehkäisemiseksi. Muutostahto ei luonnollisesti säily ja pysy korkealla ilman tietoista johtamista. (Kotter 2009, 4-5, 125.)

Valpolan (2004) mukaan tarvitaan viisi elementtiä, jotta muutos voidaan viedä läpi onnistuneesti. Muutoksen elementit ovat 1) muutostarpeen määrittely, 2) yhteisen näkemyksen luominen, 3) muutoskyvystä huolehtiminen, 4) muutoksen ensimmäiset toimenpiteet ja 5) muutoksen ankkurointi käytäntöön. (Valpola 2004, 29.) Oheinen kuvio (kuvio seitsemän) kuvaa sitä, miten tärkeää muutosprosessin suunnittelu, järjestelmällinen toteutus ja ankkurointi ovat lopputuloksen kannalta. Samalla se ilmentää muutosprosessien haasteellisen luonteen. Mikäli jokin keskeisistä elementeistä puuttuu, muutosprosessi jää keskeneräiseksi ja on todennäköistä, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta.



Kuvio 7. Onnistuneen muutosprosessin viisi elementtiä ja puuttuvan elementin seuraukset (Valpola 2004, 29).

Muutoksessa korostuu henkilöjohtamisen tärkeys. Johdon edustajilta vaaditaan monimutkaisten tilanteiden kokonaishallintaa ja strategista ajattelua, jossa laajempien muutosten ymmärtäminen yhdistyy oman organisaation kehittämishaasteiden hahmottamiseen. Muutoksen johtamisessa tavoitteet ovat yksilön ja organisaation muutos- ja uudistumiskyvyssä (Uusimäki 2006, 87). Muutospaineet heijastuvat aina siten myös yksittäisiin työntekijöihin. Tällöin johtamistaidoissa korostuvat kyky ymmärtää, miten välttämättömät muutokset voidaan toteuttaa taitavasti ja sovittaa yhteen ihmisten perusarvojen, tarpeiden, toiveiden, tavoitteiden ja voimavarojen kanssa. (Lönngqvist 2007, 35.)

Johtaja toimii mallina työntekijöilleen muutostilanteessa. Myös hänen on kyettävä muuttamaan eli luopumaan jostakin hänelle tärkeästä. Muutoksen johtamisessa korostuu Aron (2002) mukaan tilannejohtaminen muutoksen eri vaiheissa. Sokkivaiheessa esimiehen tehtävä on

varmistaa työntekijöiden turvallisuudentunne niin psyykkisellä kuin fyysiselläkin tasolla. Tärkeintä on neuvoa, mistä ihmiset saavat apua, jos sitä tarvitsevat sekä mistä tavoittavat halutessaan päätöksiä tekemässä olleet henkilöt. Reaktiovaiheessa esimiehen on toimittava erilaisten projektien kohteena. Erilaisten tunteiden ilmaisu, huhupuheet ja faktojen vääristely ovat tyypillisiä tässä muutoksen vaiheessa. Tällöin kärsivällisyys ja maltti ovat esimiehen hyveitä. Lopulta muutokseen aletaan sopeutua ja työntekijät alkavat pikku hiljaa tutkia muutoksen tuomia mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa työntekijöiden on päästävä keskustelemaan johdon kanssa kohtuullisessa ajassa, sillä vaarana on turhautuminen ja muutoshalukkuuden tyrehtyminen. (Aro 2002, 70-73.)

Juuti (2005) on korostanut toivon herättämisen tärkeäksi voimavaroja lisääväksi tekijäksi. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijää autetaan näkemään työssään mielekkyyttä ja luomaan uudenlaisia merkityksiä muutosten keskellä. Yhteisten merkitysten löytäminen mahdollistaa paremmin päämäärien saavuttamisen. Toivoa herättää myös ajatus, että jokainen voi onnistua ja tunne siitä, että johto auttaa häntä tässä tehtävässä kaikin tavoin. Toivoa lisäävän johtamisen yhtenä tavoitteena onkin lisätä ihmisten omatoimisuutta myös omien voimavarojen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Tällöin keskeistä on hyväksyvä ja kannustava ilmapiiri. (Juuti 2005, 47, 60, 65.)

Muutosjohtamiseen sisältyy myös muutosvastarinnan ymmärtäminen ja hyväksyminen. Muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia ja vaikuttaa esimerkiksi työntekijän haluun ja kykyyn työskennellä muutoksen puolesta. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan Haverisen ja Majoinen (2000, 28) mukaan vastustusta, jonka jokainen muutos kohtaa henkilöstössä tai johdossa. Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, informaation torjumisena, korostuneena itsesuojeluna tai ideologisenä ristiiriitana (Wikipedia 2010; Haverinen & Majoinen 2000, 28.) Muutosvastarinnan käsite on Mattilan (2006) mukaan organisaation kontekstissa voimakkaasti työnantajan näkökulmaan sidottu. Kun lähtökohtana on organisaation virallinen puoli, unohtuu helposti, etteivät viralliset organisaation tavoitteet ole organisaation yksittäisen jäsenen tai jäsenjoukon henkilökohtaisia tavoitteita. (Mattila 2006, 224-225.) Tutkimusten mukaan haitallisinta on yleinen epävarmuus, epätietoisuus ja arvailut tulevasta. On arvioitu, että tämä vaikuttaa kaikkein eniten ihmisten työtehoon, joka voi laskea jopa 25-30 %. (Haverinen & Majoinen 2006, 30.) Yleisesti suositellaankin selkeää strategiaa muutosvastarinnan käsittelyyn sekä muutoksen annostelua. (Aro 2002, 69).

On luonnollista, että työntekijät miettivät ja laskelmoivat omaa asemaansa ja suhdettaan muuttuviin asioihin. Hultman (1998) on tarkastellut muutosta hyödyn ja vaadittujen panosten näkökulmasta. Hänen mukaansa muutokseen myönteisesti suhtautumisen taustalla on tilanne, jossa yksilö kokee joutuvansa uhraamaan vähän suhteessa muutoksen tuomaan suureen hyö-

tyyn. Vastarinta puolestaan on seurausta tilanteesta, jossa suuret panokset tuottavat vain vähän kehitystä. Mikäli muutos vaatii vähän panoksia tai tarjoaa niukasti tuloksia, se herättää välinpitämättömyyttä. (Hultman 1998, 60.)

Mattila (2006) on kategorioinut tutkimuksessaan työntekijöillä ilmenneitä rooleja, jotka syntyvät muutoksen seurauksena. Näitä ovat voimistava rooli, jonka seurauksena työntekijä kokee muutoksen tarjoavan mahdollisuuden uuden oppimiseen ja etenemiseen. Työntekijöillä ilmennyt rationalisoiva rooli edustaa työntekijän näkemystä siitä, että muutos on välttämätön, jotta tulevaisuudessa tullaan pärjätään. Etäännyttävässä roolissa muutkokemukset ovat saaneet työntekijän ottamaan etäisyyttä työhön esimerkiksi yksityiselämässä ilmenneiden stressioireiden vuoksi. Epäilevän roolin ottaneet miettivät esimerkiksi tavoitteiden realisuutta. Työntekijät, jotka asettuivat torjuvaan rooliin, kokivat muutokset kielteisinä. Tausalla saattavat olla esimerkiksi työpaikkojen asettaminen uudelleen hakuun tai oman uudelleensijoittumisen tuoma pettymys. (Mattila 2006, 108-114.)

Aron (2002) mukaan muutosvalmiuteen vaikuttavat ensinnäkin yksilön omat tekijät, mutta myös organisaatiosysteemin tekijät. Yksilöllisillä tekijöillä tarkoitetaan työntekijän tietoja, taitoja ja kompetensseja, tietoisuutta itsestä, moniselitteisyyden sietokykyä, itseluottamusta ja motivaatiotekijöitä. Organisaatiotasolla muutosvalmiuteen vaikuttavat organisaation kulttuuri, työntekijän työyksikön status organisaatiossa, se millaisia vaikutuksia menestyksellä tai epäonnistumisella havaitaan olevan sekä organisaation tulevaisuudenusko. (Aro 2002, 80.)

Huonosti suunniteltu ja johdettu muutos saattaa tulla organisaatiolle kalliiksi, sillä vastarinta nostaa muutosten kustannuksia esimerkiksi hidastamalla muutoksen etenemistä. (Haverinen & Majoinen 2000, 30.) Valpolan (2004) mukaan suurin osa esimerkiksi yritysostoista epäonnistuu ja luku on pysynyt kuta kuinkin samana viimeiset kolmekymmentä vuotta. Arvioitu luku tutkimuksista riippuen liikkuu 50-80 %:n välillä. (Valpola 2004, 214.) Enää ei siis riitä, että tarkastellaan muutosvastarinnan ilmiöitä vaan huomio tulisi kiinnittää Mattilan (2006, 3) mukaan erityisesti sen syiden ja mekanismien perusteelliseen ymmärtämiseen.

6.3. Esimiestyön merkitys alaistaitojen ilmentymisessä

Esimiehellä ja hänen johtamistavallaan on todettu olevan vahva yhteys alaistaitojen ilmentymiseen, työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. (Podsakoff ym. 2000, 531-532; Pentikäinen 2009, 74; Pirnes 2003, 15.) Esimiehellä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden työssäoloon ja tuloksellisuuteen vaikuttamalla omaan tapaansa johtaa, kehittämällä työyhteisöä ja työntekijöidensä alaistaitoja. Juuti (2005) korostaakin, että esimiehen rooli nähdään tänä päivänä enemmän työyhteisön toiminnan mahdollistajana ja esteiden raivaajana kuin hierarkisena johtajana. Tämän päivän työelämässä esimiehen tehtävä nähdään palvelutehtäväksi,

jonka tarkoituksena on luoda sellaiset puitteet työntekijöille, jotta heille asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja mahdollisuuksien mukaan jopa ylittää. (Juuti 2005, 51.)

Johtamista käsitelleet tutkimukset ovat korostaneet esimiehen roolia johtamissuhteen muodostumisessa. Tätä on selitetty Rehnäckin ja Keskinen (2005) mukaan sillä, että esimiehellä on valta-aseman turvin päätösvaltaa ja valinnanvapautta johtamismenetelmien valinnassa. Tämän perinteisen katsontakannan rinnalla on alettu painottaa työntekijän näkökulmaa. Tällöin työn hallinnantunteen omaava työntekijä pystyy hyödyntämään muun muassa vuorovaikutusta rakentavalla tavalla esimiehensä kanssa. Seurauksena on vaikuttamisen tunne, joka lisää tunnetta hyvästä esimies-alais-suhteesta ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti työviihtyvyyteen, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Rehnäck & Keskinen 2005, 5.)

Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta on tarkasteltu alaistaitotutkimuksen yhteydessä muun muassa LMX (Leader-member-exchange theory)-teorian pohjalta. Esimiehen ja alaisen välinen suhde nähdään rationaalisena ja laskelmoituna vaihtosuhteena, jossa korostuu vuorovaikutuksen merkitys. Teorian mukaan sekä esimies että alainen molemmat osallistuvat aktiivisesti johtamissuhteen rakentamiseen ideoimalla, arvioimalla ja arvottamalla. Oleellista on, että jokainen esimies-alainen suhde nähdään ainutlaatuisena ja dynamiikaltaan erilaisena. Onhan jokaisen yksilöllisillä tekijöillä merkittävä vaikutus vuorovaikutuksen syntyyn. Suhteen muodostumista voi kuvata myös kehitysprosessiksi, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. Esimiehen ja alaisen välinen johtamissuhde voi olla sekä korkea- että heikkolaatuinen. (Sillanvuo 2010, 16-17, 19; Peltonen 2007, 126-127.)

LMX-teorian mukaan alaiset muodostavat esimiehen sisäpiiriin ja ulkoryhmän. Ne, joihin esimies on luonut korkeatasoisen suhteen kuuluvat sisäpiiriin ja saavat esimieheltä enemmän huomiota, valtaa, luottamusta, työrooleja ja energiaa. Sisäpiiriin valikoituvat henkilökohtaisesti sopivat, pätevät ja luotettavat alaiset. Ulkopuolelle jääneillä on muita suurempi riski joutua erilaisiin konflikteihin esimiehen kanssa. Ulkopuolelle jääneisiin esimiehellä on suhteellisen vähän kanssakäymistä ja esimiehen vaikutus perustuu auktoriteettiin. (Sillanvuo 2010, 17-18.) Näin ollen on luonnollista ajatella, että ne työntekijät, jotka nauttivat esimiehensä luottamusta ja kuuluvat sisäpiiriin, omaavat paremmat mahdollisuudet käyttää alaistaitojaan kuin niiden, jotka ovat sijoittuneet tai sijoitettu ulkoryhmään. Tästä syystä esimiehen olisi aika ajoin tärkeää pohtia tasavertaisuuden, reiluuden ja oikeudenmukaisuuden kysymyksiä sekä omaa henkilökohtaista suhdettaan ja tapaa kohdata työntekijät yksilöinä.

Esimies-alais-suhteen tarkastelun haasteellisuus piilee siinä, että työyhteisö koostuu monista erilaisista esimies-alais-suhteista. Näin ollen suhteeseen vaikuttavat yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, suhteen ikä, ammatillinen identiteetti ja rooli työyhteisössä. Vaikka tämä huomioidaan LMX-teoriassa, on tarkastelun keskiössä esimies. Tämä on saanut osakseen kri-

tiikkiä, koska tällaisten suhteiden moninaista vyyhtiä ei voi selittää pelkillä yksilömuuttujilla. (Mönkkönen & Roos 2010, 131-132.)

6.4. Alaistaitoja tukeva esimiestyö

Esimiehen henkilöjohtamisen arvokkaimpiin taitoihin ja tehtäviin voidaan lukea työyhteisön ihmissuhteiden hoito. Perustana on ihmisten ymmärtäminen. (Pirnes 2003, 18-19; Pentikäinen 2009, 137.) Avoimuus ja luottamus esimiehen ja työntekijän välillä nähdään parhaana lähtökohtana alais- ja esimiestaitojen kehittämiseen. Luottamuksen syntymiseen esimies voi vaikuttaa Keskinen (2005a) tutkimusten mukaan sillä, että esimiehen käyttäytyminen on ennakoitavissa eri aikoina ja eri tilanteissa. Esimiehen käyttäytymisen johdonmukaisuus ja esimiehen harjoittama kontrollin jakaminen, delegoiminen ja päätöksentekoon mukaan ottaminen ovat menetelminä luottamusta lisääviä. Myös esimiehen kommunikaation tarkkuus, täsmällisyys, annetut perustelut ja kommunikoinnin avoimuus sekä henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen tuottavat luottamusta. (Keskinen 2005a, 49.)

Palkatessaan työntekijöitä, esimiehen on hyvä miettiä, millaiseen työhön työntekijää haetaan ja millainen henkilö työtehtävään sopii. Jotta sopimattomat henkilöt voidaan karsia jo hakuvaiheessa, työpaikkailmoituksen muotoiluun kannattaa panostaa ja lisätietoja annettaessa kannattaa antaa mahdollisimman totuudenmukainen kuva organisaatiosta, työtehtävistä ja työntekijään kohdistuvista odotuksista. Yhä enemmän ja useammin ollaan kiinnostuneita työnhakijoiden työasenteista kuin heidän ammattitaidostaan. Aloitekykyinen, energinen ja kehitysmyönteinen hakija koetaan monesti paremmaksi vaihtoehdoksi kuin ammatillainen, joka on joustamaton, aloitekyvytön tai tarmoton (Sydänmaanlakka 2009, 74.)

Esimies voi vaikuttaa edistävästi työntekijän alaistaitoihin huolehtimalla, että työntekijä saa riittävästi perehdytystä työtehtäviin, työympäristöön ja työtovereihin. Lisäksi säännöllinen perustehtävän ja sen tavoitteiden selkiyttäminen sekä työtehtävien keskinäinen priorisointi ovat keinoja, joilla esimies voi ylläpitää työntekijän hyviä alaistaitoja. Oikein suunniteltu ja mitoitettu työ synnyttää henkistä hyvinvointia, mikä näkyy työntekijän haluna tehdä työtä, tunteena, että työ sujuu ja että hän hallitsee työnsä. Työ tuntuu tällöin mielekkäältä ja sopivan haastavalta, jolloin voi tapahtua myös uuden oppimista ja kehittymistä. (Keskinen 2005a, 25; Työsuojeluhallinto 2010.)

Esimiehen vallassa on myös moni motivaatiotekijä. Hän määrittää työn, joka itsessään merkitsee yleensä tekijälleen paljon. On tärkeää miettiä, kokeeko työntekijä tekevänsä hyödyllistä työtä, joka vastaa hänen ammattitaitoaan, ja onko hänellä mahdollisuutta nähdä työnsä tulokset. Työn sujumisen tunteen avulla esimies varmistaa, että jokainen ryhmän jäsen haluaa tehdä parhaansa ja että ryhmä toimii hyvin yhteen. Tässä oleellista on motivaatio. Motivaati-

olla on Pentikäisen (2009) mukaan kaksi tasoa; yksilötason motivaatio on halua tehdä parhaansa omassa työssään. Ryhmätasolla motivaatio tarkoittaa sitä, että ryhmä on oikein viritynyt ja ymmärtää ryhmän merkityksen lopputuloksen kannalta. Tulee kuitenkin muistaa, että lopputulos ratkaisee, ei se miten hyvin yksittäiset ihmiset ovat tehneet tehtävänsä. (Pentikäinen 2009, 73-74.)

On todettu, että työn haasteellisuus, etenemismahdollisuudet, mukavat työtoverit ja työpaikan ilmapiiri menevät rahan edelle työntekijän arvojärjestyksessä. Työntekijät kuitenkin mitaavat yhä omaa arvoaan työmarkkinoilla palkan muodossa. Vaikka raha onkin perinteisenä palkitsemismuotona menettänyt merkitystään, sillä on edelleen keskeinen rooli motivaation muodostumisessa. Raha sellaisenaan ei kasvata työtyytyväisyyttä, mutta vahvistaa Pentikäisen (2009) mukaan tuntuvasti muiden tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tehoa. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että palkkaus on oikeudenmukaista, markkina-arvoista ja että se vastaa työn vaativuutta. (Pentikäinen 2009, 117, 121-123.) Työyhteisöä voidaan kannustaa hyviin alaistaitoihin myös erilaisten palkkioiden avulla. Se kannattaa nostaa yhdeksi tärkeäksi kriteeriksi esimerkiksi palkkauksessa. (Kuntien Eläkevakuutus 2007, 8.) Jotta palkkio oli tavoittelemisen arvoinen ja se vaikuttaisi edistävästi työn tulokseen, palkkiojärjestelmän tulee olla ymmärrettävä ja luotettava. Hyvin reagoivat ja tärkeisiin tavoitetekijöihin kytketyt palkkiot lisäävät halua päästä uusiin tavoitteisiin. (Pentikäinen 2009, 117-119.)

Esimiestyön yksi keskeinen tehtävä on palautteen antaminen. Tutkimusten mukaan palautteen puuttuminen on suomalaisen työyhteisön perusheikkous ja esimiesten suurimmaksi kehityskohteeksi mainitaan Pentikäisen (2009) mukaan juuri palautteen antaminen. Jokainen työntekijä kaipaa tietoa siitä, miten työssään onnistuu. Palautteella esimies kehittää ja ohjaa työntekijän toimintaa haluttuun suuntaan. Tällöin alaiset pystyvät panostamaan oikeisiin asioihin, kun tietävät, mitä heiltä odotetaan. Ihminen toimii mielellään niin, että saa kiitosta. Onnistumista kannattaa vahvistaa pienillä huomionosoituksilla. Onnistumisen ääreen pysähtyminen motivoi, eikä seuraavat haasteet tunnu ylivoimaisilta. Esimiehen tehtävä on myös pyytää palautetta alaiselta. Kysymys voi olla aluksi hankala. Kun keskinäinen suhde kehittyy, palautekin paranee, mikäli esimies ei tyydy yleisiin kommentteihin, vaan vaatii alaiselta edes yhtä positiivista kommenttia tai kehityskohdetta. (Pentikäinen 2009, 133, 140-141.)

Esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden alaistaitoihin ja aktiivisuuteen esimerkiksi lisäämällä työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia. On tärkeää, että työolojen kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti. Kuuntelemalla työntekijöiden omia ajatuksia ja ehdotuksia siitä, miten työ voitaisiin saada vähemmän kuormittavaksi ja millaisia kehittämisehdotuksia heillä on työn sujuvuuden parantamiseksi, saadaan paljon hyödynnettävissä olevaa tietoa. Myös esimerkiksi työntekijöiden mukaan ottaminen työolojen suunnitteluun ja kehittämiseen organisaation eri tasoilla sekä työsuojeluhenkilöiden, työvoimaviranomaiset ja työterveyshuollon

kanssa tehtävä yhteistyö ja asiantuntijuus tuovat uusia näkökulmia työn tekemiseen. (Työsuojeluhallinto 2010.)

Molemmipuoleisten vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisen yksi työkalu on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat oleellinen osa esimies- alaisyhteistyötä (Valpola 2002, 13). Niiden avulla yhteiset yhtiö- ja osastotavoitteet voidaan muuntaa henkilökohtaisiksi. Samalla voidaan varmistaa, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista, arviointikriteereistä ja siitä, että jokaisen työstä ylipäänsä keskustellaan. Tällöin tavoitteisiin sitoudutaan ja niiden eteen tehdään eri tavalla töitä. Kun tavoitteet käydään säännöllisesti läpi ja katsotaan, mihin on päästy, kukaan ei halua toistuvasti todeta, ettei ole saavuttanut tuloksia. Esimiehen on tärkeää valmistautua kehityskeskusteluihin huolellisesti. Hänellä on oltava hyvä käsitys omien alaistensa suoriutumisesta ja kehityspotentialista. Näiden peilaaminen alaisen omia odotuksia ja ajatuksia vasten on tärkeä osa kehityskeskustelua. Tällaiset asiat ovat haastavia, sillä usein ihmiset eivät ole tottuneet miettimään näitä omalla kohdallaan. Vahvuudet hahmottuvat vasta eri tilanteiden ja tekemisen kautta (Pentikäinen 2009, 47). Kun työtä pystytään kehittämään toivottuun suuntaan, työ onnistuu ja työntekijän motivaatio kasvaa. Alaisen odotukset ja yrityksen tarpeet luovat kehitykselle suunnan. Antoisa kehityskeskustelu rohkaisee alaista puhumaan avoimemmin myös keskustelujen ulkopuolella. Näin henkilöiden välille on mahdollista kehittyä hyvä, toimiva ja molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioitukseen perustuva suhde. (Pentikäinen 2009, 127- 134.)

Toinen alaistaitoja kehittävä menetelmä on työnohjaus. Työnohjauksessa työntekijä voi oivaltaa omaan esimies- tai alaisrooliinsa kuuluvia piirteitä. Työnohjauksen avulla työntekijää ohjataan näkemään esimerkiksi sellaisia asioita, mihin hän voi itse vaikuttaa, miten häneen suhtaudutaan ja millaisia tehtäviä hänelle annetaan. (Punkanen 2009, 128.)

Koska työelämä on jatkuvaa muutosta, esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on työntekijän työn hallintakeinojen kehittäminen. Työn hallintakeinoilla tarkoitetaan työntekijän keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Oleellista on sitä seuraava hallinnan tunne. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6-7.) Käytännössä esimies mahdollistaa esimerkiksi työntekijän ammatillisen kehittymisen, vallan ja vastuun siirtämisen sopivassa määrin työntekijälle sekä työtehtävien ja resurssien (muun muassa työvälineet, työaika) oikein mitoittamisen ja yhteensopivuuden ajoittaisen tarkistamisen. (Kuntien Eläkevakuutus 2007, 8-9.) Jatkuva täydennys- ja uudelleen kouluttautuminen ovat oleellinen osa työn hallinnan tunteen säilyttämistä. Pyrkimyksenä on luoda sellainen henki, että kaikki ovat valmiita jatkokoulutukseen ja uusiin haasteisiin. Esimiehen on varmistettava, että jokainen pystyy hyödyntämään osaamistaan tämän päivän työssään ja että jokainen on valmis opettelemaan uutta ja jopa ottamaan vastaan kokonaan uuden työn tilanteen niin vaatiessa. (Pentikäinen 2009, 68.)

Esimiehen on tärkeää antaa työntekijöilleen henkilökohtaista aikaa ja olla saatavilla muulloinkin kuin sovittuina ajankohtina. Tänä päivänä monia asioita hoidetaan sähköpostin, tekstiviestien ja muiden viestintäkeinojen kautta. Tämä on kuitenkin ongelmallista johtamisen kannalta. Se syrjäyttää helposti henkilökohtaisen kanssakäymisen ja lisää väärinymmärryksen riskiä. Aito, toista osapuolta kunnioittava keskustelu syntyy, kun kuuntelu on aktiivista ja mahdollisuus välittömiin lisäkysymysten tekemiseen on olemassa. (Pentikäinen 2009, 138-139.)

Alaistaitoja tukeva esimiestyöskentely on siis sellaista käyttäytymistä, joka kannustaa ja tukee työntekijää omassa perustehtävässään omana itsenään. Se antaa mahdollisuuden toteuttaa hyviä alaistaitoja ja mahdollistaa niissä kehittymisen. Samalla työntekijällä on vapautta käyttää omia erityisosaamisalueitaan ja luovuuttaan. Sekä esimiehen että alaisen rooliin kuuluu yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että esimies ei voi koskaan olla yksin vastuussa työn tuloksista tai työyhteisön ilmapiiristä.

7. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta tutkimusaineistosta. Ensimmäisen osatutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia käsityksiä työelämän esimiehillä tai perehdyttäjänä toimivilla työntekijöillä on alaistaidoista. Nämä käsitykset luonnollisesti vaikuttavat siihen, millaisia odotuksia heillä on työntekijöitä kohtaan. Esimiehen käsitykset alaistaidoista ja hänen käyttämänsä johtamismetodit määrittävät pitkälti sen, miten työntekijä voi ja saa olla alainen hänen johtamassaan työyhteisössä (Juuti 2005, 115). Työelämässä kohtaamani tilanteet ovat laittaneet miettimään, miksi tällaisia ristiriitoja ilmenee? Tutkimuskysymykset ovat syntyneet tämän kysymyksen ympärille. Tutkimuskysymykset työelämän edustajille ovat:

Mitä työelämän esimiehet tai perehdyttäjät ymmärtävät termillä alaistaito ja millaisia käsityksiä siihen liittyy?
 Millaisia alaistaitoja nuoret, opiskelevat tai työelämään siirtymässä olevat työntekijät omaavat haastateltavien mielestä?

Koska tutkittava aihe on laaja ja valmiita kysymyspatteristoja ei ollut saatavilla, haastattelu jaettiin kuuteen pääteemaan. Nämä pääteemat toimivat haastattelujen runkona. Pääteemoja tarkennettiin alakohtaisilla lisäkysymyksillä. Kysymyspatteristo on opinnäytetyön liitetiedossa. Haastattelussa käytetyt pääteemat ovat:

Alaistaidot yleisellä tasolla
 Alaistaidot ja työelämä
 Alaistaidot ja nuoret
 Alaistaidot ja ammatillinen koulutus
 Alaistaitojen kehittäminen
 Terveiset työelämään siirtyville

Opinnäytetyön toisessa osatutkimuksessa tavoitteena on tarkastella nuorten työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista. Olettamuksena on, että vastaajat ovat jossakin vaiheessa olleet jonkin asteisessa työelämään tutustumisessa, työharjoittelussa, kesätyössä tai pidempiaikaisessa työsuhteessa. Sähköisen kyselyn avulla kartoitettiin Laurea ammattikorkeakoulun Hyvinkään paikallisyksikön opiskelijoiden käsityksiä alaistaidoista. Heitä pyydettiin myös nimeämään omia alaistaitojaan ja kehityskohteitaan. Tutkimuskysymykset johdettiin työelämän edustajien haastattelurungosta, jotta tulosten vertaileminen oli mahdollista (liite 5).

Nuorille suunnatussa kyselyssä haluttiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitä opiskelijat ymmärtävät termillä alaistaito ja miten se näkyy työn arjessa?
Millaisia alaistaitoja ja kehityskohteita opiskelijat kokevat omaavansa?

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on verrata näiden kahden tutkimusaineiston tuloksia keskenään. Tavoitteena on löytää sellaiset keskeiset asiat, joissa aineistot antavat samansuuntaisia tuloksia tai poikkeavat toisistaan selvästi.

8. TEEMAHAASTATTELUT TYÖELÄMÄN EDUSTAJILLE

8.1. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämä opinnäytetyö on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan käsitteen alaistaito ilmentymistä työelämässä. Tutkimuksella ei haeta yleistettäviä tekijöitä, vaan tarkoituksena on ymmärtää alaistaitoja käsitteenä paremmin. Keskeistä on tutkimukseen osallistuneiden henkilökohtaiset ajatukset ja käsitykset aiheesta. (Hirsijärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 182.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelulla pyritään systemaattiseen ja ennalta suunniteltuun tiedonkeruuseen. Teemahaastattelu sopii erityisesti sellaisten ilmiöiden tutkimisessa, jotka ovat huonosti tiedostettuja tai ovat ilmiöitä, joista ei puhuta päivittäin (Hirsijärvi & Hurme 1995, 25,35). Teemahaastattelun valinnassa tärkein kriteeri oli se, että haastattelukysymykset voitiin kohdentaa sellaisiin aihealueisiin ja asioihin, jotka olivat keskeisiä tutkimuskysymyksen kannalta. Saatu aineisto näin ollen tuki ja vastasi tutkimuksen tarkoitusta. Haastattelutyypissä tutkimuksissa käyttökelpotonta aineistoa kertyy yleensä paljon, joten teemahaastattelun avulla epäkurantti aineisto saatiin pienemmäksi. Teemahaastattelu myös sallii tutkijalle erilaista joustoa. Kysymyksille ei edellytetä tiukkoja muodollisia vaatimuksia tai etukäteen määrättyjä esittämisyjärjestyksiä. Eri aiheita on siis mahdollista ottaa esille sopivalla hetkellä ja niihin on mahdollista palata jälkeenpäin. Tutki-

jalla on myös mahdollisuus tarkentaa vastausta lisäkysymyksillä ja esittää aiheelliseksi katso-
miaan jatkokysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 36, 90; Tuomi & Sarajärvi 2003, 75.)

Haastattelutilanteessa teemahaastattelu antaa mahdollisuuden haastateltavan eritasoiseen
motivointiin. Koska haastattelutilanne tapahtuu kasvotusten, tutkijalla on mahdollisuus ha-
vainnoida haastateltavan eleitä ja ilmeitä ja tulkita, millaiseksi hän haastattelutilanteen ko-
kee. Tarvittaessa haastattelija voi kannustaa haastateltavaa jatkamaan elein, äännähdyksin,
kommentein tai suoralla katsekontaktilla. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 15; Hirsijärvi & Hurme
1991, 96.)

Teemahaastattelulle on kuitenkin tyypillistä menetelmän hitaus ja työläys. Haastattelut nau-
hoitetaan. Ne jatkokäsitellään, joka on aikaa vievää ja pikkutarkkaa työtä (Hirsijärvi & Hurme
1991, 109). Muuten menetelmä ei sido resursseja tai aiheuta kohtuuttomia kustannuksia, mi-
käli haastateltavat ovat lähellä eikä heitä ole lukumäärällisesti paljoa.

8.2. Teemahaastatteluun osallistujat

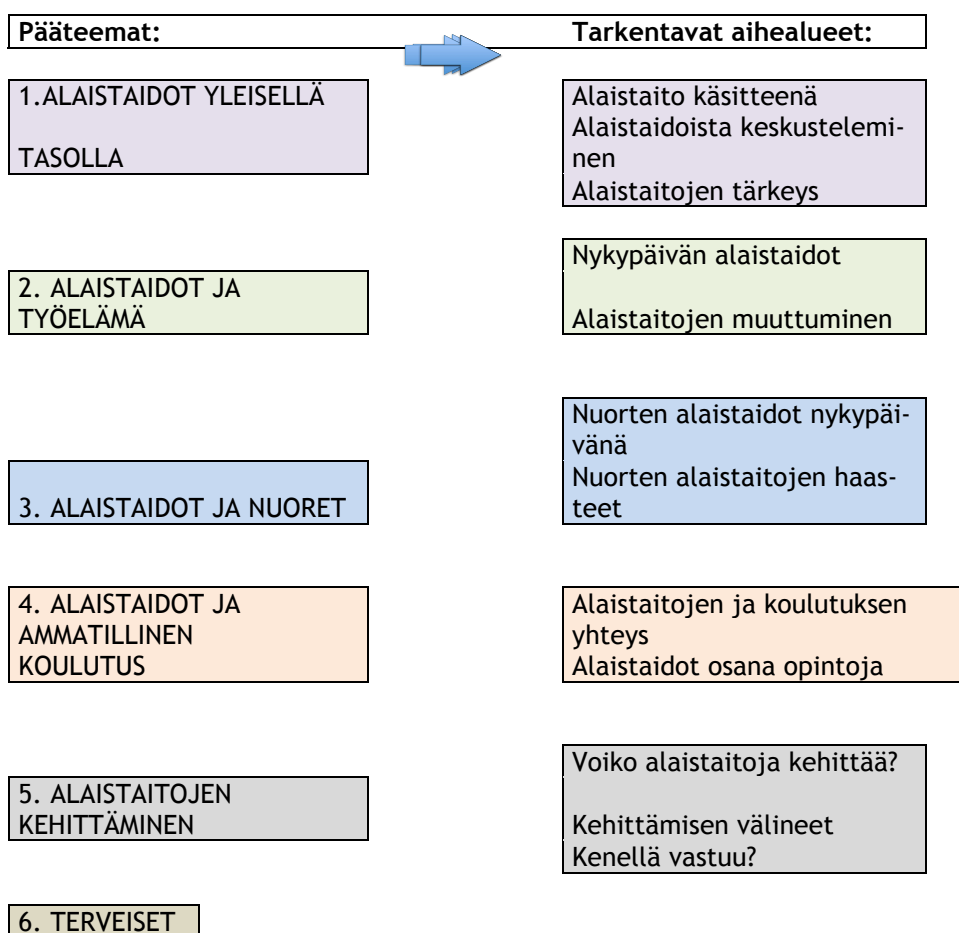
Teemahaastattelua varten haastateltiin neljää työelämän esimies- tai perehdyttäjäasemassa
olevaa henkilöä. He edustivat työelämän eri ammattialoja, koska tutkimukseen haluttiin saa-
da mahdollisimman kattavaa ja tiettyyn alaan sitoutumatonta tietoa. Eri ammattialat edusti-
vat myös erilaisia työskentely-ympäristöjä ja erilaisia alalle tyypillisiä työskentelytapoja.
Haastatellut edustivat päivittäistavarakauppaa, panimoteollisuutta, terveydenhoitoa ja ap-
teekkialaa pääkaupunkiseudulla.

Päivittäistavarakaupan ala valittiin tutkimukseen sen tiukan ketjusäännöstellyn maailman
vuoksi. Tätä maailmaa pyörittävät kannattavuuden tunnusluvut, markkinaosuudet, tehokkuus
ja alati kansainvälistyvät markkinat. Panimoteollisuus edustaa tutkimuksessa vanhanaikaista
teollisuusmaailmaa, jonne mennään tekemään työpäivä ja ”riittää kun teen työni”-
mentaliteettia. Terveystieteitä ei voi unohtaa suomalaisessa yhteiskunnassa sen koon ja
yhteiskunnallisen merkityksensä vuoksi. Työssä on ihmisläheinen ja asiakaslähtöinen työote,
joka edellyttää jaksamista ja olemassaoloa. Apteekkimaailma edustaa yksityisyrittäjien näkö-
kulmaa yhteiskunnassamme.

Haastateltavista kaksi oli naisia ja kaksi miehiä. Kaksi haastateltavaa valikoitui tutkimukseen,
koska heidän työpaikkansa oli valittu tutkimukseen. Kaksi haastateltavista olivat puolittettuja,
jotka työskentelivät tutkimuksen kannalta kiinnostavilla aloilla. Ikäjakauma haastateltavilla
noin 30-65 ikävuoden välillä, jolloin luonnollisesti myös työssäolovuodet vaihtelivat esimies-
tehtävissä viidestä vuodesta ylöspäin. Myös alaisten tai perehdytettävien määrä vaihteli työ-
paikasta riippuen.

8.3. Teemahaastattelujen toteuttaminen

Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista tutustuin alaistaitoihin ilmiönä ja sen käsitteisiin kirjallisuuden sekä siitä ilmestyneiden tutkimusten avulla. Dokumentteista kävi ilmi, mitä alaistaidot ovat, miten ne ilmenevät työelämässä ja miten niitä voi kehittää. Alaistaitoja saattoi tätä tietopohjaa vasten verrata työelämän muutoksia ja tulevaisuutta käsittelevään aineistoon. Saadun teorian pohjalta mietin tutkimuksen ydinasiat, tutkimuskysymykset. Koska vastaavia tutkimuksia ei ollut saatavilla, eikä näin ollen valmista mittaria olemassa, sellainen tuli kehittää teorian pohjalta ja tutkijan oman kiinnostuksen perusteella (Metsämuuronen 2006, 50, 55). Pääteemojen selkiytyttyä seurasi teemoja tarkentavien aihealueiden ja kysymysten laatiminen (kuviot 8). Miten saada halutusta teemasta juuri keskeinen tieto, joka on tutkimuksen kannalta oleellista? Kysymysten tuli olla riittävän tarkkoja, mutta kuitenkin sen verran avoimia, etteivät ne rajoittaneet vastaajan ajattelua. Kysymykset sisältävät sekä tosi-asia- että mielipidekysymyksiä.



Kuvio 8. Tutkimuksen pääteemat ja niitä tarkentavat aihealueet

Luodun mittarin toimivuutta ja selkeyttä arvioivat opinnäytetyönohjaaja Anne Hartikainen ja toimittaja Taija Aaltonen. Tarkoitukseni oli saada palautetta myös aihepiirien järjestyksestä, kysymysten muotoilusta ja haastattelun mahdollisesta pituudesta. Saamani palautteen perusteella muutin joidenkin kysymysten sävyä neutraalimmaksi ja avoimemmaksi sekä yksinkertaistin niitä. Joitakin muutoksia tein myös teema-alueiden järjestykseen. Kun kysymykset olivat valmiit, sovin haastatteluajankohdat haastateltavien kanssa. Ennen haastatteluja ko-keilin nauhurin käyttöä, äänen voimakkuutta ja nauhurin virtalähteen riittävyyttä.

Haastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2008 ja kevään 2009 aikana. Haastateltaviin oltiin yhteydessä ensimmäisen kerran puhelimitse tai sähköpostilla. Yhteydenotossa selvitettiin heidän osallistumishalukkuuttaan tutkimukseen. Haastatteluihin suostui neljä henkilöä viidestä. Suostumuksen saatuaani lähetin haastateltaville yhteenvedon tutkimuksen tarkoituksesta ja sisällöstä (liite 1). Haastateltavat saivat halutessaan myös kysymykset nähtäväksi etukäteen (liite 2).

Kaksi haastattelua toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, heidän omissa työhuoneissaan. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan kotona ja yksi haastattelu tutkijan luona. Näin myös haastateltavalle, jota haastateltiin tutkijan luona. Koska haastattelun aihe sivusi suoraan heidän työtään, haastattelut oli helppo toteuttaa haastateltavien työajalla, eikä aikaa kulu-
nut kuin haastatteluun tarvittavan ajan. Yksi haastatteluista tehtiin ennen haastateltavan työajan alkua. Aikaa haastatteluun oli varattu 1-1,5 tuntia. Varattu aika tuntui olevan sopivan mittainen, sillä haastattelut ehdittiin tehdä kiirehtimättä ja haastateltavat ehtivät sanoa kaiken haluamansa. Haastattelutilanteissa oli läsnä vain haastatteliija ja haastateltava. Ulko-
puolisten häiriötekijöiden määrä minimoitiin laittamalla työhuoneen oven ulkopuolelle lappu Varattu ja sulkemalla haastatteluhuoneen ovi. Kotona suoritettujen haastattelujen aikana paikalla ei ollut muita henkilöitä. Myös puhelimet kytkettiin pois päältä haastattelun ajaksi. Haastattelut sujuivat keskeytyksettä.

Haastattelun alussa kerrattiin haastattelun tarkoitus, tutkimuksen sisältö sekä anonyymiuu-
teen ja salassapitoon liittyvät asiat. Samalla korostettiin, että tutkijana olen kiinnostunut vain heidän kokemuksistaan ja mielipiteistään. Näin ollen oikeita tai väriä vastauksia ei ol-
lut. Myöskään minkään tietyn teema-alueen keskeisyyttä tutkimuksen kannalta ei korostettu. Alkuorientaation aikana sovittiin myös käytettävissä olevasta ajasta ja nauhurin käytöstä.

Aineistonkeruun menetelmänä teemahaastattelu osoittautui haasteelliseksi. Haastattelun onnis-
tumista saattoi kuitenkin pohjustaa hyvällä esityöllä. Oleellista oli kysymysten hallitseminen ja niiden tarkoituksen sisäistäminen. Myös etukäteen mietityt mahdolliset lisäkysymykset olivat oleellisia. Tutkija on itse vastuussa siitä, että saa tarvitsemaansa informaatiota riittä-
västi. Haastateltavat olivat hyvin motivoituneita haastatteluihin. Asiaan lienee ollut vaikutus-

ta sillä, että osallistuminen oli vapaaehtoista ja kaikki haastateltavat pitivät aihetta tärkeänä ja omaan työhön liittyvänä. Kiusallisia hiljaisia hetkiä ei siis ollut, eikä haastateltavia ollut vaikea saada puhumaan. Aiheena alaistaidot olivat suhteellisen neutraali haastatteluaihe, sillä esiin ei noussut vaikeita, henkilökohtaisia asioita. Etukäteen lähetetyt kysymykset auttoivat aiheeseen orientoitumista. Haastattelun lopuksi haastateltavia kiitettiin heidän ajastaan ja tärkeiksi nostamistaan seikoista. Tällä haluttiin vahvistaa haastateltavan tunnetta siitä, että juuri hänen mielipiteensä ja kertomansa oli erityisen arvokasta tämän tutkimuksen kannalta.

8.4. Haastattelumateriaalin litterointi ja koodaaminen

Jokainen haastattelu litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin tietokoneelle omaksi kokonaisuudeksi ennen seuraavaa haastattelua. Tällöin haastattelu oli vielä tuoreeltaan muistissa ja haastattelu toimi eräänlaisena palautteena haastattelijalle siitä, mikä oli onnistunut ja missä olisi pitänyt olla täsmällisempi (Hirsijärvi & Hurme 1991, 108).

Tutkimuksessa päädyttiin aineiston purkamiseen teema-alueittain. Tutkimuskysymysten kannalta on oleellista teemoja vastaavat tulokset, ei niinkään jonkun tietyn sanan esiintyvyyden määrä, tunnetilat, tauot tai muut haastattelutilanteessa esiin tulevat seikat. Tästä syystä aineistosta ei purettu kaikkia välikommenteiksi tarkoitettuja ”aivan”, ”joo”- kommentteja, hymistelyjä tai asiaankuulumattomia keskustelunpätkiä. Tätä puoltaa se tosiasia, että pitkäänkin vastaukseen sisältyy suhteellisen vähän asiaa (Hirsijärvi & Hurme 1991, 110; Hirsijärvi ym. 2009, 222, 225.) Mikäli haastateltavan puheenvuorosta ei oltu litteroitu kaikkea, on se osoitettu aineistossa ja viitteissä (...) merkillä. Yhteensä aineistoa syntyi 51 sivua.

Litteroinnin jälkeen haastattelut kuunneltiin vielä uudelleen läpi, jotta voitiin varmistaa, että kaikki oleellinen kysymysten kannalta oli saatu kirjattua ylös. Samalla se toimi aineiston sisällön kertauksena ja auttoi sen sisäistämisessä. Tutkija litteroi itse haastattelut, jolloin kaikki oleellinen tuli tallennettua. Tämän jälkeen aineisto koodattiin. Tutkimuksen kannalta koodaaminen nähdään tärkeäksi esimerkiksi siksi, että se jäsentää tutkijan näkemystä siitä, mitä aineistossa käsitellään. Koodit toimivat myös kuvailun apuvälineenä ja niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. Tutkija voi itse päättää, miten käsiteltävän aineiston koodaa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 95.) Näin ollen tutkimuksessa päädyttiin koodaamaan teema-alueet yhdestä kuuteen ja haastattelut puolestaan numeroitiin yhdestä neljään. Tällöin esimerkiksi tekstissä oleva suora viittaus (3.1.2.) tarkoittaa kolmatta pääteemaa eli alaistaidot ja nuoret, haastattelua numero yksi sekä kysymystä numero kaksi. Tässä tutkimuksessa suorat viittaukset aineistosta toimivat kuvailevina esimerkkeinä, tuovat aineiston lähemmäksi lukijaa ja toimivat näytteenä siitä, että vastauksen oleellinen tieto on saavutettu.

8.5. Sisällön analyysi aineiston analyysimenetelmänä

Tutkimusta varten kerätyn aineiston tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, tässä tapauksessa alaistaitoja, haastateltavien näkökulmasta. Aineiston analyysin tarkoitus on puolestaan luoda sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi tehdään sisällön analyysia apuna käyttäen. Sisällön analyysin avulla aineisto saadaan tiivistetympään ja helpommin käsiteltävään muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110.) Aineiston analyysissä tutkijan tulee päättää, miten aikoo aineistonsa käsitellä. Ennen varsinaisen analyysin aloittamista määritellään analyysiyksikkö, jonka avulla aineistoa lähdetään läpikäymään (Tuomi & Sarajärvi 2003, 112). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä toimii haastattelun kuusi pääteemaa, jotka on esitelty jo edellä. Näin ollen tarkastelun kohteena on vastauksen muodostama merkitys.

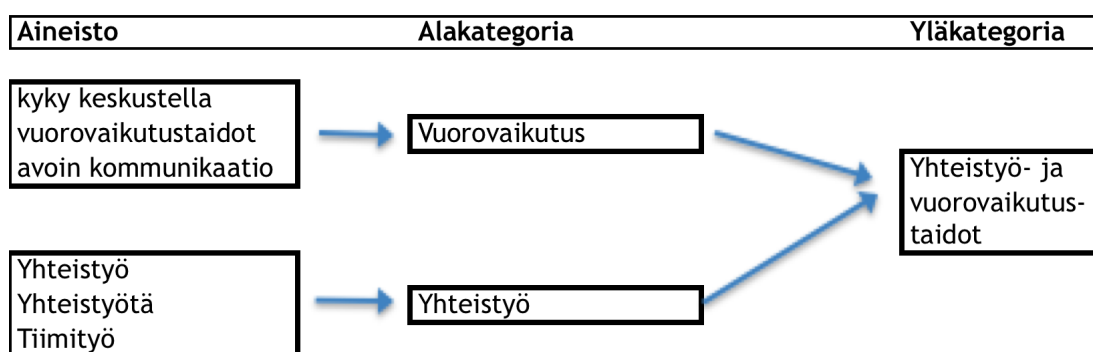
Aineiston voi purkaa auki sanasta sanaan tai se voidaan purkaa valikoiden. On myös mahdollista litteroida haastatteluista vain sellaiset osat, jotka ovat oleellisia tutkimuksen tulosten kannalta. Vaihtoehtoisesti aineistoa ei litteroida ollenkaan vaan päätelmät ja koodattavat muuttujat otetaan suoraan nauhoista. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistot purettiin sanatasolle teema-alueita korostaen. (Metsämuuronen 2006, 122; Hirsijärvi & Hurme 1991, 109.)

Teemoittelu voidaan nähdä luokittelun kaltaisena toimintana, mutta siinä painottuu ennen kaikkea se, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2003, 95). Näin ollen aineisto lähdettiin käsiteltiin kuuden pääteeman kautta. Pääteemat käytiin läpi siten, että kuhunkin tarkentavaan alakysymykseen haettiin vuorollaan vastaukset aineistosta. Tässä vaiheessa materiaalia ei vielä muokattu, vaan kaikki ilmaukset siirrettiin alkuperäismuodossaan sopivan teeman alle. Koska kysymykset käsitelivät yhtä selkeää aihealuetta, alaistaitoja, hieman eri näkökulmasta, saattoivat jotkut kysymykset tuottaa sellaista informaatiota, joka sopi myös muihin saman teema-alueen kysymyksiin. Kysymykseen saattoi siis löytyä useita täydentäviä vastauksia eri puolelta haastattelua. Tällöin nämä kohdat koottiin sitä vastaavan kysymyksen ja pääteeman alle omiksi viitteiksi (Hirsijärvi & Hurme 1991, 111).

Sisällön analyysissä haastatteluaineiston kokonaisuus pirstaloituu teemoittelun vuoksi osiin. Tämä tuo oman haasteensa aineiston käsittelyyn, sillä kokonaistuotos tulisi kyetä säilyttämään jollakin tavalla ehyenä. Hajanaisuus vältettiin tutkimuksessa sillä, että käytettiin purkutaulukkoa. Kukin teema-alue toimi purkutaulukon yläotsikkona ja niiden alakysymykset alaotsikkoina. Tämän jälkeen kuhunkin yksittäiseen litteroituun tekstiin alleviivattiin kysymysten kannalta oleelliset vastaukset. Alleviivaukset nostivat helposti oleelliset asiat aineistosta esiin ja pitivät kunkin haastattelun omana kokonaisuutenaan. Kaikki alleviivatut vastaukset koottiin yhteisille purkukorteille niiden kysymysten kohdalle, joihin se katsottiin vastaukseksi. (Hirsijärvi & Hurme 1991, 112-113.)

Laadullisen tutkimusaineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan (Sarajärvi & Tuomi 2003,110). Näin ollen teemoittelussa tutkijan käsitykset ja hahmotus aiheesta vaikuttivat siihen, mitä asioita hän katsoi kuuluvan kuhunkin kysymykseen tai teemaan. Taustalla teemoittelutyötä ohjasi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.

Kun oleelliset vastaukset oli sijoitettu sopivien alakysymysten ja pääteemojen alle, luettiin koottu materiaali useaan kertaan läpi. Teemoitellusti kootuista vastauksista syntyneet purkutaulukot muodostivat merkityskokonaisuuksia, jotka löytyivät vastausten sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Merkityskokonaisuuksien perusteella muodostui selkeät ala- ja yläkategoriat niille kysymyksille, joista kategoriat olivat mielekästä muodostaa (kuvio 9).



Kuvio 9. Esimerkki ala- ja yläkategorioiden muodostumisesta

Tätä vaihetta sisällön analyysissä kutsutaan abstrahoinniksi. Abstrahoinnin avulla hajotettu aineisto kootaan uudelleen mielekkääksi kokonaisuudeksi. Samalla alkuperäinen aineisto jätetään sivuun ja siirrytään tarkastelemaan asioita käsitteiden tasolla. Käsitteiden avulla tutkimusaineisto linkittyy teoreettiseen viitekehykseen ja mahdollistaa tietynlaisten yleistysten tekemisen kyseisessä tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2006, 122.) Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritty hakemaan tiettyjä samankaltaisuuksia tai yhteensopivuuksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. Tarkoitus oli ennemminkin havainnoida sitä, millaisia haastateltavien käsitykset alaistaidoista ovat ja miten ne ilmenee arkityössä. Abstrahointi mahdollisti siirtymisen tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen eli tutkimustulosten kirjoittamiseen sekä johtopäätösten tekemiseen.

8.6. Teemahaastattelujen tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset teema-alueiden ja niiden alakysymysten mukaisessa järjestyksessä. Kuhunkin teemaan on pyritty liittämään suoria viitteitä aineistosta, jotka kuvantavat ilmiötä tai asiaa oleellisella tavalla.

Pääteema 1: Alaistaidot yleisellä tasolla

Tämän teema-alueen tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten, perehdyttäjien yleisiä käsityksiä alaistaidoista sekä niistä asioista, joita alaistaitoihin yleisellä tasolla kuuluu.

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan alaistaitoihin liittyviä ominaisuuksia ja piirteitä tai kertomaan, millainen hänen mielestään on hyvä alainen (kysymys 1). Haastateltavien vastauksissa oli selkeitä yhtymäkohtia. Aineiston analyysin perusteella vastauksissa painottuivat työntekijöiden yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, käytöstavat, sitoutuminen, aloitteellisuus, avoimuus, kriittisyys, rehtiys ja luotettavuus, uskollisuus sekä itsensä kehittäminen ja työntekijän tiedolliset valmiudet tehdä työtä.

Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot kuvasivat sellaisia työntekijöiden ominaisuuksia, jotka edistivät työyhteisössä tapahtuvaa työskentelyä yhdessä muiden kanssa. Keskeisinä asioina mainittiin esimerkiksi omien työtehtävien hoitaminen, avoimuus ja työtehtävistä keskustelu muiden kanssa. Tätä kuvattiin aineistossa seuraavasti:

”...se on lähinnä yhteistyötä, avointa kommunikointia...” (1.2.1.)

Käytöstapoihin kuuluvia asioita kuvattiin aineistossa esimerkiksi sellaisilla ilmauksilla kuin ”miten töissä ollaan”, ”normaali kanssakäyminen” tai ”osaa olla työyhteisössä”. Käytöstapoihin katsottiin lukeutuvan paitsi hyvät käytöstavat ja muiden huomioon ottaminen myös ulkoisen olemuksen siisteys ja reippaus.

”...miten töissä ollaan ja miten töitä tehdään. Kohdataan työkaverit ja koko ryhmä...” (1.1.1.)

Sitoutumisella tarkoitetaan alaistaitojen yhteydessä työntekijän motivoituneisuutta ja vastuullista asennoitumista työhön. Sitoutuminen ilmentyy esimerkiksi työntekijän taipumuksena hyväksyä työpaikan tavoitteet, halukkuutena kehittää omia työtapojaan tai pyrkimyksenä ylläpitää työsuhdettaan.

”...se on sitä vastuuta omasta työstä ja ohjeitten ja sääntöjen noudattamista, sovittujen asioiden tai niihin sitoutumista. ...kans sellasta vastuuta siitä työstä

ja sen kehittämisestä... että voi kertoa ideoita ja kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja” (1.2.1.)

Aloitteellisuuteen sijoittuivat teemat, jotka kuvasivat aktiivisuutta, vastuuta ja tunnollisuutta. Vastauksissa korostuivat sellaiset ilmaukset kuin ”jousta”, tietää omat tehtävät”, ”on täysillä mukana”, ei pelkästään odota valmista” tai ”vastuunotto”. Oleellista vastauksissa oli työntekijän omaehtoisen toiminnan korostuminen ja asioista huolehtiminen.

Avoimuuteen liitettyjä ominaisuuksia olivat muun muassa ”avoimuus”, ”avoin mieli” tai ”vastaanottokyky”. Avoimuuden edellytys tuli esiin esimerkiksi puhuttaessa vuorovaikutuksesta, työtehtävien vastaanottamisesta tai palautteen saamisen yhteydessä. Tärkeää oli, että avoimuus liittyi omalla tavalla vaihtoehtojen etsimiseen, kehittämiseen ja yhteistyön sujuvuuteen.

”... henkilö tulee töihin niin sanotusti avoimin mielin eli on valmis ottamaan vastaan sen viestin, mikä annetaan...” (1.3.1.)

Kriittisyys muotoutui lähinnä kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen liittyvistä kuvauksista. Kriittisyydellä viitattiin aineistossa sellaisilla kommentteilla kuin ”kestää eri mielipiteitä”, ”kyky keskustella kehitystä vaativista asioista”, ”vastuu kehittämisestä”. Oleellista oli vanhojen toimintatapojen kriittinen tarkastelu ja uusien näkökulmien tuominen sekä työpaikan yhteinen etu.

”...kans sellasta vastuuta siitä työstä ja sen kehittämisestä... että voi kertoa ideoita ja kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja” (1.2.1.)

Rehtiys ja luotettavuus sijoitettiin analyysissa reiluus yläkategorian alle. Ominaisuuksina mainittiin työntekijän rehellisyys ja luotettavuus. Reiluuden sisään katsotaan kuuluvan sellaisia työntekijän ominaisuuksia, joita hän tarvitsee esimerkiksi joutuessaan mukavuusalueensa ulkopuolelle. Kyky myöntää omat virheensä tai toimia reilusti muita työtovereita ja heidän saavutuksiaan kohtaan saattavat olla tällaisia tilanteita.

Uskollisuuden kuvattiin olevan sellaista työntekijöiden toimintaa, joka edisti jollakin tapaa työyhteisön hyvinvointia tai työpaikan etua. Ne ilmaistiin esimerkiksi ”toimii työpaikan eduksi” tai ”toimii työyhteisön hyväksi”- kommentteilla. Tätä kuvattiin aineistossa esimerkiksi:

”...yleisesti ottaen semmonen, joka toimii niiku sen työpaikan eduks...” (1.1.1.)

Itsensä kehittämiseen lukeutuvat sekä tiedollisten valmiuksien että itsetuntemuksen kehittäminen. Keskeistä vastauksissa oli, että työnantajat arvostivat näiden taitojen omaehtoista ja

aktiivista kehittämistä. Lausuttuja kommentteja olivat esimerkiksi ”omat voimavarat ja rajat”, ”opiskelu”, ”tiedon lisääminen” tai yleissivistys”.

”...pystyy esimerkiksi just vaikka opiskelee ja hakee sitä lisätietoa siitä myös ite ettei pelkästään odota jotain järjestettyä...” (1.1.1.)

Haastateltavilta kysyttiin, miten yleisesti haastateltavien työpaikoilla keskusteltiin alaistaidoista ja miten systemaattista se on ollut. Samalla haluttiin myös selvittää, kenen kanssa asiasta on puhuttu ja missä yhteydessä näiden asioiden käsittely on katsottu tarpeelliseksi (kysymykset 2-3).

Tulokset osoittavat, että kaikkien haastateltavien työpaikoilla alaistaidoista oli ollut puhetta joissakin yhteyksissä. Sana alaistaito koettiin kuitenkin vieraana ja varsinaisesti sillä aiheimmella asiasta ei ollut puhuttu. Siihen liittyvistä asioista on kuitenkin puhuttu työyhteisössä. Kategorioiksi syntyivät työhönotto ja perehdytys, kehityskeskustelut, ongelmatilanteet, palaverit ja projektit sekä koulutus ja harjoittelu.

Haastateltavien mielestä alaistaidoista puhuttiin luontevimmin uuden työntekijän palkkauksen ja perehdytyksen yhteydessä. Aineistossa käytettiin sanontoja ”työhönottotilanne”, ”palkkaa ihmisiä”, ”perehdytys” tai ”työhön opastaja”. Alaistaidoista puhuminen nähtiin osana työntekijän sosiaalistamista työyhteisöön ja työpaikkaan sekä erilaisten odotusten läpikäymistä. Tavoitteena oli antaa realistinen kuva siitä, mihin ja minkälaiseen työhön työntekijä on tulossa. Myös opiskelijoiden harjoittelujen yhteydessä alaistaidoista on ollut puhetta.

”nykyään kun palkkaa jo ihmisiä ja kirjoittaa työsopimusta kerron jo siinä tavallaan mitä me odotetaan siltä työntekijältä” (1.2.2.)

”mä nyt nään sen, et perehdytys on sitä alaistaitojen oppimista, et se että perehdytyksessä ...ohjataan siihen miten siellä työpaikalla työskennellään ja kerrotaan niitä työpaikan tapoja, ideologiaa ja ohjataan niitä ominaispiirteitä ...mitkä on tärkeitä työn ja työyhteisön kannalta.” (1.1.2.)

Muita tilanteita, joissa alaistaidot nousivat esiin, olivat esimerkiksi työntekijän ja esimiehen väliset kehityskeskustelut ja sellaiset ongelmatilanteet, joissa työntekijälle piti antaa kielteistä palautetta. Näihin valikoituivat sellaisia lausumia, jotka olivat esimerkiksi ”kehityskeskustelut”, ”alainen ei ymmärrä”, ”vaikeissa tilanteissa” tai ”kriisit”. Tällaiseksi syyksi mainittiin esimerkiksi jokin akuutti ongelma työyhteisössä tai työntekijän laiminlyönnit omassa työssään. Aineistossa näitä kommentoitiin esimerkiksi:

”kyl siitä ainakin keskustellaan kehityskeskusteluissa, et miten niiku kokee ite olevansa siinä ryhmässä ja ... millanen henkilö on ylipäättään siinä porukassa” (1.3.3.)

”...varsinkin sillo kun tulee virheit ni sillo... se alaistaito tulee kyseeseen ja niit virheit käsitellään... ennaltaehkäisevästi, et huomataan et vältettäis niit virheitä” (1.4.4.)

Muuten alaistaidot olivat nousseet puheeksi lähinnä ulkopuolisissa koulutuksissa tai ulkopuolisen vetäjän kautta erilaisissa sisäisissä projekteissa.

”meil on ollu tämmöstä oikeastaan projektityylisiä juttuja... mikä suuntautu tähä työnjohdon ja alaisten keskustelukulttuuriin, et sitä tulee enemmän, ja sitä ennen oli sit tämmönen ryhmätyömalli... pyrittiin heitä (työntekijät) saamaan enemmän keskustelemaan keskenään ja sopimaan niistä työtehtävistä ihan työpäivän sisällä, ettei aina tarvis työnjohtajan olla tekemässä sitä” (1.3.2.)

Merkille pantavaa on, että kaksi haastateltavaa näki, että alaistaitoihin liittyvien asioiden käsittely erilaisissa sisäisissä toiminnoissa on lisääntymässä, esimerkiksi erilaiseen yhdessä tekemiseen tai avoimeen ilmapiiriin kannustamisen myötä.

Haastatteluista käy ilmi, että kaikissa työpaikoissa alaistaidoista oli puhuttu ainakin jonkin verran (kysymys 4). Yhdessä haastattelussa nousi esiin kuitenkin esimiehen keskeinen rooli siinä, että työntekijälle tulee antaa mahdollisuus harjoitella ja noudattaa hyviä alaistaitoja. Ellei tätä hyvää tapaa noudateta, on alaistaitojenkin toteuttaminen ja kehittäminen vaikeaa.

Aineisto on yksimielinen siinä, että kaikki haastateltavat pitivät alaistaidoista puhumista tärkeänä (kysymykset 5-7). Asiasta keskustelemisen tärkeyttä korostettiin esimerkiksi sillä, että se auttaa työntekijää itseä suoriutumaan paremmin työtehtävistään. Se edesauttaa samalla myös muun työyhteisön toimintaa ja vuorovaikutuksellisuutta.

”pidän todella tärkeänä, auttaa kehittymään ja helpottaa työskentelyä” (1.1.7.)

Vastaajat olivat yksimielisiä myös siinä, että alaistaidoista tulisi puhua kaikkien työntekijöiden kanssa. Aineistossa esitettyjä kommentteja olivat esimerkiksi ”kaikkien kanssa” tai ”alaisten otettava se vastuu”.

”Kaikkien kans ne tulis ottaa, mut kaikkien kans ne tulee sillo, vaikkei ihan säännöllisesti, ni muutaman kerran vuodessa on sellanen keskustelu, mis käydään niitä läpi” (1.4.7.)

Pääteema 2: Alaistaidot ja työelämä

Tämän osion kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan haastateltavien näkemyksiä siitä, miten alaistaidot ovat ajan kuluessa muuttuneet, vastaavatko ne yhä nykypäivän odotuksia alaistai-

doista ja jos ne ovat muuttuneet, niin millä tavalla. Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä myös siitä, miten alaistaitojen muutokset vaikuttavat työntekijän elämään sekä miten projekti- ja pätkätyöt vaikuttavat työntekijän alaistaitoihin.

Kysyttäessä haastateltavilta mielipidettä siihen, millaisia alaistaitoja nykypäivänä tarvitaan (kysymys 8.) nousi aineistosta selkeästi tietyt teemat. Nämä teemat olivat toisten huomioon ottaminen, käytös, yhteistyö, yhteiset sopimukset, kehittäminen, persoona ja oppiminen.

Toisten huomioon ottaminen sisälsi esimerkiksi sellaisia ilmauksia kuin ”toisten huomioon ottaminen”, ”toisten auttaminen” tai ”on työtovereilta pois”. Vastauksissa painottuivat työntekijän ymmärrys siitä, ettei ole työyhteisössä yksin ja että hänen tekemisensä vaikuttavat kaikkiin muihinkin.

”...ymmärretään esimerkiksi se, miksi kahvitaumat... on hyvinkin tarkkaan suunniteltu, et se kaikki on sit niinku niiltä työkavereilta pois, ja tota muutenkin sellanen yhteistyö ja se, että mä en ole tässä yksin vaan, että vaikutus on suurempaan kokonaisuuteen” (2.2.8.)

Käytöksen alle valikoitui vastauksia, jotka kuvasivat jollakin tavalla työntekijän käyttäytymistä työpaikalla. Aineistosta nousivat esimerkiksi ”käytöstavat”, ”huumori” tai ”puuttuminen epäasialliseen kohteluun”. Työntekijältä odotetaan yleisesti käyttäytymistä, joka edistää ryhmään kuulumista ja siinä olemista, ei loukkaa toisia ja vaikuttaa myönteisesti työviihtyvyyteen.

Yhteistyöhön kuului kaikki yhteistyötä kuvaavat asiat. Yhteistyöllä tarkoitettiin työntekijän toimintaa, joka edistää jollakin tavalla työtehtävien ja työnjaon sujuvuutta sekä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja kanssakäymistä. Kategoriaan valikoitui sellaisia kommentteja kuten ”yhteistyö” tai ”yhdessä tehdään”.

”... toisten auttaminen, tällänen yhteistyö, et ne ois tärkeitä” (2.1.8.)

Yhteisissä sopimuksissa painottuivat selkeästi työyhteisön yhteisten sopimusten ja ohjeiden noudattaminen. Osa aineistosta nousseista asioista olivat lakiin perustuvia edellytyksiä ja velvoitteita, joihin työntekijän tulee kiinnittää huomiota. Aineistossa toistuvat asiat olivat esimerkiksi ”työaikojen noudattaminen”, ”työvaatteiden pitäminen”, ”noudattaa pelisääntöjä” tai ”noudattaa ohjeita”.

”... ensimmäisenä sellanen tärkeä on, että töihin tullaan silloin kun työaika alkaa ja sit lähetään, kun työaika loppuu, ja niitä työvaatteita pidetään päällä...” (2.2.8.)

Kehittäminen nähtiin yhtenä työntekijälle oleellisesti kuuluvana taitona. Kehittämällä tarkoitettiin sekä oman työn kehittämistä että työyhteisön ja sen ilmapiirin kehittämistä. Myös erilainen ideoiminen ja ideoiden jakaminen nähtiin osana kehittämistyötä.

”...haluu kehittää sitä omaa ja muitten työtä, tai olla kehittämässä niinku sitä työyhteisöä ja ilmapiiriä” (2.2.12.)

Aineistosta erottui myös persoonan merkitys. Haastateltavat kokivat oikeanlaisen persoonan ja sen sopivuuden tärkeäksi. Persoonan alle aineistosta nousivat myös omantunnon tärkeys sekä kyky pitää erillään työ ja henkilökohtaiset asiat. Tähän sijoitettiin myös työntekijän ominaisuuksia kuvaavia adjektiiveja kuten luotettavuus, sopeutumiskyky ja aktiivisuus, joita haastateltavat pitivät tärkeinä ominaisuuksina. Aineistossa kuvauksia edustivat esimerkiksi:

”...kun henkilö on oikee tyyppi tai tyylinen ihminen ja valmis omaksumaan uusia juttuja, valmis ottamaan vastaan, ni kyl semmosen henkilön on hirmu helppo tulla, et pääsee mukaan toho tehtävään” (2.3.8.)

”Mun mielest tarvitaan, et on se omanarvon tunto, et se lähinnä on, et se on kunnossa, et ihminen arvostaa itseensä, et se pystyy antamaan muillekin...” (2.4.8.)

Oppiminen nähtiin keskeisenä edellytyksenä tämän päivän työelämässä selviytymiselle. Yhteiskunta tuottaa jatkuvasti uutta tietoa, jota tarvitaan työssä ja jonka kanssa pitää työskennellä. Oppiminen muodostui esimerkiksi ”uuden oppimista” tai ”kyky käyttää uutta hyväkseen” tyylistä kommentista.

”...sitten et tarvitaan jatkuvasti uuden oppimista, et se on nykypäivän teema se, et aina tulee uutta informaatiota ja sitä pitää pystyä käyttää hyväkseen...” (2.4.8.)

Haastateltavilta kysyttiin heidän arviotaan siitä, tarvitaanko nykyaikana erilaisia alaistaitoja kuin ennen (kysymys 9). Aineistossa todettiin lähes yksimielisesti se, että alaistaitojen painopiste on muuttunut yhdessä työelämän kanssa. Muutosten taustalla nähtiin olevan esimerkiksi työelämän tehotavoitteisuuden paine ja sen tuoma vaatimustason kasvu sekä jatkuva kiire. Aineistosta pystyttiin luomaan kehittämisen, vastuunoton ja työnkuvan yläkategoriat. Nämä kuvaavat alaistaitoja, joita tarvitaan nykypäivänä enemmän.

Kehittämisen alle valikoitui vastauksia, jotka kuvasivat jollakin tapaa kehittämiseen liittyvää työtapaa. Aineistossa käytettyjä ilmaisuja olivat esimerkiksi ”aktiivisesti antamassa palautetta”, ”olla avoimemmin kehittämässä” tai ”enemmän ideoja ja kehittäjä”. Oleellista oli odotus työntekijän aktiivisemmasta ja luovemmasta työotteesta verrattuna siihen, mitä suorittavan työn tekijältä on aiemmin vaadittu.

Työntekijän vastuunoton ja vastuun kantamisen on nähty myös lisääntyneen. Paitsi, että sitä vaaditaan nykyään työntekijöiltä enemmän, se on myös oleellinen osa työntekijöiden työnkuvaa esimerkiksi projektityylisissä töissä. Vastuunottoa kuvaa sellaiset lausahdukset kuten ”halutaan, et otetaan enemmän kantaa”, ”vastuunottamista enemmän” tai ”vaatimustaso on kasvanut”.

”... kyl mä väittäisin et nykypäivänä vaadittais enemmän alaistaitoja kuin ennen, ennen riitti se, et tultiin... töihin ja tehtiin 8 h työ ja sit lähetettiin pois, ja oikeastaan mihinkään ei tarvinnut ottaa kantaa, mut kyl nykypäivänä vaaditaan... ja ennen kaikkea halutaan, et otetaan kantaa siihen omaan työhön ja ollaan avoimemmin kehittämässä sitä omaa työtä” (2.3.9.)

Työn ja työympäristöjen muuttuminen vaikuttaa nykypäivänä erilaisten työnkuvien uudelleen muokkaamiseen. Tämä luonnollisesti vaikuttaa työntekijältä edellytettäviin tietoihin ja taitoihin. Työnkuvassa tarkasteltiin niitä kuvauksia, jotka liittyivät jollakin tapaa työn sisällön muuttumiseen. Aineistossa olleita ilmauksia olivat esimerkiksi ”erilaiset vastualueet” tai ”oma sektori, jota hoiti” tyylliset vastaukset. Sitä kuvattiin aineistossa muun muassa seuraavasti:

”... sit se et jokaisel oli (ennen) tavallaan niiko oma sektori mitä hoiti... et nyt täytyy melkein niiku hallita lainsäädännöllisesti (asiat)” (2.4.9.)

Työelämän muutosten vaikutuksista yksittäisen työntekijään (kysymys 10) nähtiin sekä hyviä että huonoja asioita. Muutoksen ajateltiin motivoivan työntekijää omassa työssään ja luovan mahdollisuuksia tulevaisuutta ajatellen. Toisaalta muutoksen tuomat lieveilmiöt, kuten tehokkuuden tavoittelu, aiheuttavat henkistä kärsimystä ja stressiä sellaisiin työtehtäviin, joissa sitä ei aiemmin ole ollut. Myös ajankäytön suurempi arvostaminen ja sen jakaminen vaikuttavat aineiston mukaan työntekijän ajatteluun ja päätöksiin. Aineistosta luodut yläkategoriat ovat mahdollisuudet, jaksaminen ja ajankäyttö.

Mahdollisuuden kategoria tarkastelee sitä, mitä hyvää muutos on tuonut työntekijälle hänen näkökulmastaan. Aineistosta voi todeta, että muutos nähtiin useissa vastauksissa mahdollisuutena, joka motivoisi työntekijää. Erilaisiin tilaisuuksiin tarttuminen toisi esimerkiksi kilpailuetua työntekijälle taitojen ja näkemysten kasvaessa.

”mä ajattelen, et se muutos motivois enemmän, et se olis niiku hyvä asia...tuo enemmän haastetta tälle työntekijälle, vastuuta ja kaikkee mikä tekee mielekkäämmän tästä työstä” (2.1.10.)

Toisaalta muutosten vaikutuksia työssä jaksamiseen pohdittiin useissa vastauksissa. Jaksamiseen käytettiin sellaisia ilmaisuja kuten ”huono työilmapiiri”, ”työstressi” tai ”toiset jaksaa, toiset ei”. Esimerkiksi muutosten luoma epävarmuus, kasvaneet tavoitteet, kiire ja vaatimustason nousu nähtiin olevan huonon jaksamisen taustalla olevia tekijöitä.

”sil taval just se yhteistiimityö pitäis olla semmosta et kaikki jaksaa, et kukaan ei pala loppuun,... varmaan vaatimustaso on noussut sil taval et nyt vaaditaan enemmän ja kiire on... et kukaan ei ehdi pysähtyä mihinkään” (2.4.10.)

Aineistosta voidaan todeta, että se on yhteneväinen siinä, että työelämän muutokset ovat ainakin jossain määrin muuttaneet myös työssä tarvittavia alaistaitoja (kysymys 11).

Tämän päivän työelämässä on paljon erilaisia pätkistä koostuvia työmääräyksiä tai määräaikaan sidottuja projekteja ja työtehtäviä. Tämän tyyppinen työ nähtiin osana nykypäivän työelämää, joka tulee vain hyväksyä. Projekti- ja pätkätöiden vaikutukset alaistaitoihin (kysymys 12) jakautuivat selkeästi kahteen yläkategoriaan. Ne nimettiin positiiviset vaikutukset ja kielteiset vaikutukset.

Positiivisten vaikutusten vastauksille oli tyypillistä sellaiset vastaukset, joissa pätkä- ja projektitöiden nähtiin jollakin tavalla parantavan työntekijän alaistaitoja. Aineistossa asiaa kuvattiin esimerkiksi sanoilla ”kääntää edukseen” tai ”pitää ymmärtää ja hyväksyä”. Oleellista oli tilanteeseen sopeutuminen ja asiasta positiivisten puolien etsiminen ja löytäminen.

Kielteisiin vaikutuksiin lukeutuvat vuorostaan elementit, jotka ehkäisevät alaistaitojen kehittymistä tai niiden käyttämistä. Tällaisiksi asioiksi mainittiin esimerkiksi ”ei kiinnosta kehittää”, ”kiinnostaaks luoda syvempiä suhteita” tai ”rasittavaa jatkuva pätkätyö”. Vastauksissa painottui myös ihmisten yksilöllisyys ja jokaisen ominainen tapa suhtautua projekti- ja pätkätöihin. Aineistoesimerkki kuvaa tätä asennetta seuraavasti:

”...ihminen joka tykkää tehdä pätkätöitä tai jotain projektitöitä, ni varmaan silleen sille kääntää edukseen, mut sitten taas ihminen, joka on ehkä vastoin tahtoaan pätkätöissä, ni siltä se voi taas viedä työn intoa ja sit se voi niiku laistaa sitä, niitä alaistaitoja, ettei ole siitä niin kiinnostunut, eikä halua kehittää eikä näin, et se ei ole sit sopiva” (2.1.12.)

Pääteema 3: Alaistaidot ja nuoret

Tämän osion kysymyksillä haluttiin selvittää nimenomaan nuorten työntekijöiden alaistaitoja sekä sitä, ovatko nuorten alaistaidot sellaiset, mitä työelämä heiltä odottaa. Samalla pyrittiin kartoittamaan nuorten työelämässä esiin tulleita erityistaitoja ja puutteita alaistaidoissa sekä syitä näihin puutteisiin.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan nuorten työntekijöiden alaistaitoja yleensä nykypäivänä (kysymys 13.) sekä kuvaamaan niitä alaistaitoja, joita nuorilla on (kysymys 14). Aineisto oli varsin hajanainen näiden vastausten perusteella. Siitä voitiin kuitenkin muodostaa yläkategoriat kuten aktiivisuus, positiivisuus, verkostot, oppiminen ja kehittyminen.

Aktiivisuuden alle katsottiin lukeutuvan ominaisuudet, jotka kuvasivat jollakin tavalla nuoren omaehtoista toimintaa. Käytettyjä ilmauksia olivat esimerkiksi ”reippaus”, ”aktiivisuus”, ”tietoisuus omista oikeuksista”, ”on kiinnostunut asioista” tai ”pursuaa ideoita”. Keskeistä vastauksissa oli nuoren oma aktiivinen asenne ja kiinnostus työtä ja työyhteisön asioita kohtaan.

”ajattelen et sellanen aktiivisuus, ideoiminen ja tämmönen, positiivisuus on se mikä on sitä hyvää, mitä on varmasti monella nuorella, ehkä se on sitä, että kun tulee suoraan koulusta niin pursuaa ideoita” (3.1.14.)

Positiivisuus mainittiin yhdeksi nuorten alaistaidoksi nykypäivänä. Nuoria kuvattiin myönteisen ja toiveikkaan elämänasenteen omaaviksi. Esille tuli myös heidän positiivinen asennoitumisensa esimerkiksi palautteen saamista kohtaan.

”kyl ne ihan siis ymmärtää ja on sillä tavalla ihan positiivisin mielin, että ei koeta sitä (palautetta) välttämättä semmosena sanktiona tai muuten, et ihan ymmärtää, et minkä takii ja mikä käydäänkin niis keskustelui et minkä takii puhutaan tästä asiasta ja minkä takii on erityisen tärkeätä, et tää asia tulee kuntoon” (3.3.18.)

Kolmanneksi selkeäksi yläkategoriaksi muodostui kehittyminen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jokainen nuori tulee omalla yksilöllisellä tavallaan työyhteisöön. Tapoja on yhtä monta kuin on nuoriakin. Puolella haastatteluista korostui, että osalla nuorista olisi paljonkin kehitettävää alaistaidoissaan. Tällaisia ilmaisuja edustivat aineistossa esimerkiksi ”paljon kehitettävää alaistaidoissa” tai ”aika raakileita ovat” tyyppiset kannanotot.

”Kyl he aika raakileita ovat, et he on saanut sen teoreettisen koulutuksen ja sit, jos he ei ole yhtään ollut työelämässä aikaisemmin... se on niin yksilöllistä toi millanen nuori on et onko se tottunut vastuuseen vai onko se tottunut siihen, et sille syötetään kaikki valmiina...” (3.4.13.)

Haastateltavia pyydettiin luettelemaan nuorten erityistaitoja (kysymys 15) mikäli he kokivat nuorilla sellaisia olevan. Analyysin avulla voitiin nimetä oppiminen, tieto, sosiaalisuus ja ATK-taidot.

Oppiminen kuvaa nuorten valmiutta, intoa ja halua oppia uusia asioita työelämässä. Haastateltavat arvostivat myös nuorten kykyä omaksua asioita nopeasti.

”...enemmän ne pystyy niiku ottamaan vastaan, vanhemmil se kestää niiku hitaammin ja he oppii nopeemmin niit asioit, mitä talon sisäl tapahtuu” (3.4.15.)

Tieto käsitteli nuorten tiedollisia valmiuksia ja niitä ilmentäviä vastauksia. Haastateltavat kuvasit nuoren tietämystä ilmaisuilla kuten ”viimeisin tietotaito”, ”viimeksi saatu koulutus” tai ”paljon tietoa”. Haastateltavat kokivat tämän tiedon arvokkaana ja tärkeänä.

Sosiaalisuus kuvaa nuorten vuorovaikutusta yleisesti. Aineisto osoittaa, että haastateltavat pitivät nuoria ulospäin suuntautuneina ja aktiivisina kommunikoimaan ympäristönsä kanssa. Tätä kuvaa aineistossa esimerkiksi ”sosiaalisuus”, ”sosiaaliset verkostot laajat” tai ”lähestytään helpommin” tyylliset kommentit. Keskeistä vastauksissa oli nuoren omasta itsestä lähtevä halu olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sitä kuvattiin aineistossa näin:

”niitte sosialisuuden... semmosta avoimempaa se kommunikointi ja et se on joissain asioissa tosi hyvä, et ei enää pidetä sitä esimiestä siellä alustalla vaan et sitä lähestytään helpommin” (3.2.15.)

Haastateltavat kokivat myös, että nuoret hallitsivat tietotekniikan maailman ja ymmärtävät paremmin teknistä maailmaa kuin vanhemmat työntekijät. Taitoa pidettiin arvokkaana.

”tää on tietysti tää tietotekniikkapuoli niinku sanoit yks semmonen, mikä heillä on, niinku perusvalmiudet siihen helpommat” (3.3.15.)

Kysymys 16 käsitteli nuorten työntekijöiden alaistaidoissa ilmeneviä puutteita. Aineistosta ilmeni, että myös alaistaidoissa ilmenevät puutteet ovat hyvin yksilöllisiä. Selkeimmät yläkattegoriat muodostuivat malttamattomuutta ja käytöstä kuvaavien kategorioiden ympärille. Muina aiheina nousivat itsevarmuus, työaika ja työn hakeminen.

Malttamattomuus esiintyi useimmiten keskusteltaessa nuorten alaistaitojen puutteista. Haastateltavat kokivat, että nuoret tulevat usein hyvin innokkaina töihin, mutta eivät kuitenkaan ole valmiita vastaanottamaan kaikkea sitä, mitä heille kerrotaan tai mihin heitä ohjataan. Tällaisia aineistosta löytyneitä esimerkkejä olivat ”malttamattomuus”, ”ei malta kuunnella” tai ”kyl mä sen homman jo osaan” kaltaiset maininnat. Aineistossa asiaa oli kuvattu näin:

”... ei oo niinku kauheest työkokemusta työelämästä. Niin niin silloin saattaa niiku moni tulla töihin liian varmana siitä ja tavallaan niinku ei oo semmosta malttia tavallaan kuunnella, ei ole ehkä avoin sille uudelle, menee ehkä niiden omien ideoiden kanssa, mitä on saanut koulusta” (3.1.13.)

Käyttäytyminen oli toinen selkeästi noussut aihe. Haastateltavat kokivat, että hyvään käytökseen liittyvät tavat tulisi olla jokaisella nuorella valmiina jo ennen töihin tuloa. Käytöstapojen puutetta kuvaa aineistossa mietelmät ”käytöstavat” tai ”miten käyttäydytään” tyylliset käsitteet. Myös nuoren arkuus ja ulkoinen olemus mainittiin joissakin haastatteluissa puutteellisuudeksi. Ulkoisen olemuksen siisteydellä tarkoitettiin esimerkiksi ensivaikutelmasta saatua kielteistä kuvaa.

”hirmu paljon on sit semmosta kun noita nuoria käy tossa ni ylipäättään semmonen olemus ja... et niinku et miten käyttäytytään ylipäättään julkisella” (3.3.13.)

Myös työaika herätti paljon keskustelua. Haastateltavien mielestä toisilla nuorilla on vaikeuksia ymmärtää työajan tarkoitus ja merkitys. Kategoriaan kuuluu ”työaikajutut”, ”työssäolo” ja ”myöhästely” liittyviä aiheita. Tämä nähtiin työyhteisön kannalta hyvin ongelmallisena asiana.

”Mun mielest puutteen voi pitää sitä, jos ne myöhästelee, siis ei ymmärrä, mitä tarkoittaa työaika ja työssäolo, et jos työtä ajatellaan, niin semmonen tiettyjen tapojen oppiminen työelämään voi olla vähän vaikeet omaksua...” (3.4.16.)

Työn hakemisen yhteydessä käsiteltiin rekrytointitilanteessa vastaan tulleita puutteita. Tällaisiksi puutteiksi mainittiin esimerkiksi työhakemusten puutteellinen täyttäminen, itsensä markkinoiminen tai ulkoisen olemuksen vaikutus työhönottotilanteessa. Jotta nuorilla olisi mahdollisuuksia päästä mukaan työelämään, näihin seikkoihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Viimeiseksi kokonaisuudeksi muodostui itsevarmuus. Toisaalta itsevarmuuden kategoria liittyy sivuavasti malttamattomuuden kategorian aiheisiin ja kuuntelemattomuuden sekä pysähtymisen puutteellisuuteen. Itsevarmuuden ryhmään kuuluvia olivat esimerkiksi ”luulee tietävänsä, miten toimitaan” tai ”tulla töihin liian varmana” tapaiset kommentit.

”mä olen huomannut, että työhakemuksen täyttäminen se on yks semmonen juttu, mikä et eikö sitä käydä läpi oppilaitoksissa vai eikö vanhemmat jee-saa....” (3.3.13.)

Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä siitä, mistä tämänkaltaiset puutteet (kysymys 17) johtuivat. Aineistosta nousi neljä selkeää yläkategoriaa. Nämä olivat päteminen, tiedon saanti, kasvatus ja henkilökohtaiset asiat.

Pätemiseen liittyi osaamisen näyttämisen haluun kuuluvia asioita. Haastateltavat kokivat, että nuorille on tärkeää näyttää heti kaikki taitonsa ja saada mahdollisesti hyväksyntää tätä kautta. Aineistossa olleita ilmaisuja kuvasivat ”kiire näyttää, et osaa homman”, ”saada aikaan tuloksia” tai ”ei tartte osata heti kaikkea” tyyliset lausumat.

”...ehkä on niinku tavallaan kiire näyttää, että osaa hommat ja ettei ehkä uskalla tai en tiedä, onko se uskalluksesta kiinni vai mistä, mut se, et voi myöntää, et ei tartte heti osata kaikkea, et voi opetella...” (3.1.17.)

Tiedon saannin yhteydessä toistuivat ”jos ihmist ei perehdytä”, ”ei tiedä” tai ”oletetaan, et toinen tietää” tyyppiset asiat. Keskeistä vastauksissa oli tiedon puutteellisuus. Tiedon puutteellisuus saattoi johtua haastateltavien mielestä esimerkiksi huonosta perehdyttämisestä ja odotusten sekä velvollisuuksien heikosta läpikäymisestä, mutta myös työryhmän oletuksesta, että nuori osaa tai tietää asiat etukäteen.

” puutteet johtuu siis yleensä siitä et ei tiedetä, on perehdytetty huonosti, oletetaan, että toinen tietää” (3.2.17.)

Kolmantena aiheena on kasvatusta. Kasvatustyö katsottiin kuuluvan sekä kodin että koulun vastuulle. Näiden instituutioiden tehtävänä olisi opettaa nuorille paitsi yleisesti elämänhallinnan taitoja myös työelämässä tarvittavia valmiuksia. Aineistossa olevia kommentteja olivat esimerkiksi ”kotikasvatusarvot pehmentyneet”, ”pidetään vaan pumpulissa” tai ”ylipäättään peruskoulu” tyylliset kommentit.

”... se johtuu yleensä kotikasvatuksesta, se on se suurin homma, ja sit tota se, et jos ihmist ei perehdytetä työpaikalla siihen, mikä se työpaikka on ja mitä siellä vaaditaan, ni mitkä on vaatimukset ja mitkä on velvollisuudet ja mitkä on oikeudet, et se asioiden selvittäminen heti alkuvaihees ni, se mikä on kaikkein tärkein ni semmonen seuranta ja johtaminen, et pystyy auttamaan sitä nuorta siihen hommaan, et olla tukena siinä sitten.” (3.4.16.)

Henkilökohtaisissa asioissa painottuivat nuorten omaan elämään liittyvät tapahtumat tai tavat, jotka heijastuvat työelämään ja työyhteisöön. Aineistosta ei selvinnyt tarkemmin, millaisia henkilökohtaisia asioita haastateltavat tarkoittivat. Tavoilla tarkoitettiin esimerkiksi omien vapauksien ottamista työpaikalla ilman erillistä sopimista.

”... oli just yks jolla oli niin paljon semmosia omia asioita, ettei kyennyt panostamaan siihen työelämään, tavallaan ne omat asiat, henkilökohtaiset asiat, ne pyöri sit niin paljon siinä, et ne vaikutti siihen työelämään” (3.1.18.)

Puutteellisten alaistaitojen ja toimintatapojen aiheuttamiksi ongelmiksi (kysymys 18) koettiin kielteiset tunteet ja reaktiot työyhteisössä. Tilanteet edellyttivät esimiehen tai perehdyttäjän puuttumista tilanteeseen. Reaktioita lueteltiin useita. Tällaisia tunteita ja reaktioita olivat esimerkiksi ihmetys, närkästys, kiukku, eripura, kiusaantuneisuus tai yleisesti pahoinvointi työyhteisössä. Tällaisiin ongelmiin haettiin muutosta keskustelun, konkreettisten toimenpiteiden tai työsuhteen päättämisen keinoin. Nämä muodostivat aineistosta kolme selkeää yläkategoriaa.

Keskustelu nähtiin ensisijaisena vaihtoehtona epäkohtiin puuttumisessa. Keskusteluihin liittyy tiiviisti myös oikeasuuntainen ohjaus. Keskustelun avulla haastateltavat kokivat päässeensä useimmiten haluttuun lopputulokseen ja moni epäselvä asia selvisi tai sai selityksen. Tätä

kuvaavia esimerkkejä ovat ”keskustelemalla”, ”on puhuttu” tai ”puuttuminen” kaltaisia kommentteja. Aineistossa tätä kuvattiin seuraavasti:

” kaikki tapaukset ovat erilaisia, eri asioista kyse, joku ei vain huomaa, sitten kun niistä keskustellaan, hän oppi huomaamaan ja tulee tosi ilosia yllätyksiä” (3.1.18.)

Konkreettisiin toimenpiteisiin lukeutui asioita, jotka kuvaavat jollakin tapaa niitä toimenpiteitä, joilla epäkohtia pyritään parantamaan tai poistamaan kokonaan. Aineistossa puhuttiin esimerkiksi ”työnkuvan selkiyttämisestä” tai ”toiminnan tasapuolistamisesta”. Näiden tekojen tarkoituksena oli selkiyttää ongelmatilannetta koko työryhmän tasolla sekä helpottaa nuoren omaa työskentelyä.

Viimeisin keino puuttua nuoren tai yleensä työntekijän laiminlyövään ja toimimattomaan työskentelyyn oli työsuhteen päättäminen. Tätä pidettiin kuitenkin äärimmäisenä toimenpiteenä, jos mikään muu keino ei ollut auttanut. Tällaisia esimerkkitalanteita aineistossa olivat työntekijän kyvyttömyys ottaa ohjausta vastaan, työpaikalla ”riiaaminen” tai henkilökohtaisten asioiden vaikuttaminen työntekoon.

Pääteema 4: Alaistaidot ja ammatillinen koulutus

Tällä teema-alueella pyrittiin selvittämään haastateltavien käsityksiä siitä, millaisia ajatuksia ja mielipiteitä heillä on alaistaitojen ja ammatillisen koulutuksen välisestä yhteydestä.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan alaistaitojen ja koulutuksen välistä yhteyttä sekä sitä, omaavatko koulutetut nuoret heidän mielestään paremmat alaistaidot kuin kouluttamattomat (kysymys 19). Kysymys tuotti yhden selkeän yläkategorian, joka oli varmuus. Aineisto oli yksimielinen siinä, että koulutuksen katsottiin tuovat nuoren työntekoon sellaista itseluottamusta, joka edesauttaa myös alaistaitojen ilmentymistä. Aihe muodostui kommentteista kuten ”antaa itseluottamusta”, ”varmempia siinä omassa roolissa” tai ”varmuutta tekeekö oikein”.

” koulutus antaa varmasti itseluottamusta siihen, miten se tehtävä tehdään, et sillä lailla se varmasti tota tuo sitten niitä alaistaitoja” (4.1.19.)

Aineistosta nousi pohdintaan myös yksilöllisten ominaisuuksien vaikutus alaistaitoihin. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa todettiin, että aina koulutus ja alaistaidot eivät liity yhteen. Hyväkään koulutus ei aina takaa hyviä alaistaitoja. Myös perhetaustan merkitys nousi esille yhdessä haastattelussa. Haastateltava koki, että se, miten perhe suhtautuu työhön, vaikuttaa myös siihen, miten nuori suhtautuu työhön ja sen tekemiseen sekä sitä kautta myös nuoren alaistaitoihin.

”sillähän on sit taas hirmusen suuri merkitys, et minkälaisen kuvan nuori on saanu työstä ja työnantajasta ja sen arvostamisesta ni sieltä perheestä, et miten korkeelle se työ on arvostettu perheessä” (4.2.19.)

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan alaistaidoissa ilmeneviä eroja eri koulutusasteiden kesken (kysymys 20). Aineisto painottui selkeästi siihen, että koulutusasteen ei katsottu vaikuttavan alaistaitoihin. Alaistaitojen katsottiin olevan hyvin pitkälti henkilökohtaisia ominaisuuksia.

”Ei mun mielest siin oo eroja mist koulutusasteelt on tullu, et se on niin tota yksilöst kiinni, et se on niin sidottu sen yksilön muuhun maailmaan, et mitä se on oppinut kotona ja mitä oppinut koulussa, et ei koulutusasteel pysty sellasii eroi saamaan” (4.4.20.)

Yhdessä haastattelussa koettiin, että koulutuksella saattaa olla jonkinlaista vaikutusta alaitaitoihin. Korkeammin koulutetun työntekijän arveltiin omaavan parempia alaistaitoja, koska esimerkiksi tietämys asioista on laajempaa.

”varmaan riippuu siitä tehtävästä, et se, jos on niinku korkeemmin koulutettu niin ja sit jos on sellanen, joka on vähemmän kouluttautunut, niin et se, mikä on se tehtävä...” (4.1.20.)

Vastaajat olivat yksimielisiä siinä, että alaistaitojen opiskelu olisi tärkeää sisällyttää kaikkeen ammattipätevyyttä antavaan opiskeluun (kysymys 21). Asiaa perusteltiin sillä, että se toimisi hyvänä valmistautumisena ensimmäisiin harjoitteluihin ja työelämään siirtyville. Se myös auttaisi käsittämään, mitä muuta työssäoloon kuuluu kuin pelkkä työn tekeminen ja ennaltaehkäisisi osaltaan vaikeiden tilanteiden syntymistä työpaikoilla.

”...avaa sitä enemmän näille henkilöille, mitä se käytännössä meinaa, ja muutenkin semmonen ... työyhteisön ymmärtäminen, mitä se käytännössä meinaa, kun siellä on tosiaan ne muut henkilöt eikä vain se työ” (4.3.21.)

Pääteema 5: Alaistaitojen kehittäminen

Teema-alue viisi keskittyy tarkastelemaan alaistaitojen kehittämiseen liittyviä käsityksiä ja mielipiteitä. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan yleisesti alaistaitojen puutteita nykypäivänä (kysymys 22). Selkeimmän yläkategorian muodostivat työnteon motiiviin liittyvät asiat. Aineistosta nousivat asiat kuten ”mitä varten työpaikalla ollaan”, ”ei ymmärrä työnsä vastuu- ta”, ”sitoutumisen puute” tai ”aktiivisuuden puute”.

Myös epätasa-arvo nousi omaksi yläkategoriakseen. Haastateltavat kokivat joidenkin työntekijöiden käyttäytyvän tavalla, joka aiheuttaa työyhteisöön epätasa-arvoa. Tällaisia tilanteita

mainittiin olevan esimerkiksi silloin, kun toisilla työntekijöillä on erilaisia vapauksia ja oikeuksia käyttäytyä työpaikalla. Se, miksi näin on tapahtunut tai miksi tällainen toiminta jatkuu, ei aineistosta selvinnyt.

Aineistossa alaistaitojen puutteeksi mainittiin vielä työpaikan ideologian kunnioittamisen puute, työntekijän oikeuksien vääränlainen tulkinta sekä työntekijöiden pyrkimys pitää työelämän säännöllisyydestä kiinni (joustamattomuus).

Aineisto oli yksimielinen siinä, että kaikkien haastateltavien mielestä alaistaitoja voi kehittää (kysymykset 23-24). Alaistaitojen kehittäminen katsottiin kuuluvan sekä työntekijälle itselleen, esimiehelle että koko työyhteisölle. Alaistaitojen kehittämisen keinoina nähtiin opiskelijoiden työelämään suuntautuvat harjoittelut, varhainen puuttuminen epäkohtiin keskustelun ja ohjauksen avulla, kehityskeskustelut, koulutus ja itsetutkiskelu.

” kaikille se kuuluu, kaikille jotka siellä töissä työskentelee, ni jokaisella on vastuu siitä, mutta tietysti se lähtee henkilöstä itestään ja se, että pitää olla mahdollisuus kehittyä” (5.3.24.)

”No se kuuluu kaikille mun mielestä vastuu alaistaitojen kehittämisestä. Et se ei yksittäin kuulu esimiehelle tai työnjohdolle vaan, et se kuuluu sit ihan jokaiselle kehittämisen” (5.4.24.)

Teema- alue 6: Lopuksi

Viimeisessä teema- alueessa haastateltavilta pyydettiin ohjeita ja vinkkejä nuorille sekä työelämään siirtyville työntekijöille (kysymys 25).

Haastateltavat toivoivat, että harjoitteluun ja työelämään siirtyvät tulevat työpaikalle avoimella asenteella. Tällä tarkoitettiin ennakkoluulotonta asennetta tulla katsomaan, tekemään työtä ja kohtaamaan avoimesti työtoverit ja työyhteisö. Haastateltavat myös painottivat sitä, että mitään työtä ei tulisi katsoa karsaasti, vaan olisi tärkeää osata arvostaa erilaista ja monipuolista työkokemusta. Nuoria kannustettiin myös rohkeuteen erityisesti pyrkimyksissään suuntautua eteenpäin. Heitä rohkaistiin kertomaan omista toiveistaan. Heille toivottiin myös malttia ja rauhoittumista, koulusta saadun tiedon jakamista koko työyhteisöä hyödyntävällä tavalla sekä vastuun kantamista annetuista tehtävistä. Tätä kuvattiin seuraavasti:

”...tulkaa avoimin silmin ja totanoi et olkaa rohkeit siin, et esitätte mitä haluatte ja mitä tein mielest pitäis ottaa huomioon ja tuokaa sit se tietämys mukana” (6.4.25.)

” kyl mä sanon et työnantaja kyllä arvostaa semmosta monipuolista kokemusta, et ei 22 voi vielä koulun penkiltä suoraan saada eikä mitään työtä pidä väheksyä, mutta ja musta kaikenlaisen työn arvostaminen ois semmonen hirveen tärkeä juttu” (6.2.25.)

Haastateltavat luonnehtivat haastatteluaihetta (kysymys 26) erittäin mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi aiheeksi. Aiheesta toivottiin enemmän julkista keskustelua.

” alaistaito teema on kans tervetullut asia ja tulee toivottavasti enemmän julkisuuteen ja pikku hiljaa sitä on kans näkynyt noissa lehtien palstoilla, niin monta vuotta on tosiaan esimiehiä poljettu maan rakoon, että ei voi aina kattoo, et se on tää esimies, vaan kyl se on aina sen yhteisön kesken, joka työtä tekee” (6.3.26.)

8.7. Teemahaastattelujen johtopäätökset

Tutkimustulokset perustuvat neljään teemahaastatteluun, joten laajojen yleistysten tekeminen aineistosta ei ole mielekäästä. Tulokset kuvantavat kuitenkin neljän hyvin erilaisen työ-kulttuurin ja ammattialan esimiesten henkilökohtaisia käsityksiä alaistaidoista ja siihen liittyvistä kokemuksista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastaus siihen, mitä työelämän esimiehet tai perehdyttäjässemassa olevat ymmärtävät termillä alaistaito ja millaisia käsityksiä siihen liittyy. Yleisesti alan kirjallisuudessa ja tutkimusaineistossa alaistaito terminä määriteltiin laajasti sellaisiksi yksilön ominaisuuksiksi, jotka eivät kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin. Näiden ominaisuuksien katsottiin kuitenkin vaikuttavan joko välillisesti tai suoraan työyhteisössä tapahtuvaan toimintaan. (esim. Keskinen 2005, 20, 22; Silvennoinen & Kauppi 2007, 7-8.) Tutkimustulokset osoittivat, että haastateltavat mielsivät käsitteen alaistaito tarkoittavan sellaista kokonaisvaltaista asennetta, joka työntekijällä on työtä, työtovereita, yhteisiä toimintaperiaatteita ja työn kehittämistä kohtaan. Se näkyi työn arjessa esimerkiksi heidän tavassaan tehdä työtä tai ottaa vastuuta omasta työstään.

Alaistaitoihin liitettäviä ominaisuuksia tuloksissa lueteltiin monia. Tärkeäksi ominaisuudeksi nousivat työntekijöiden yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä aloitteellisuus ja halu itsensä kehittämiseen. Muita tärkeäksi koettuja ominaisuuksia olivat avoimuus, kriittisyys, rehtiys, luotettavuus, uskollisuus, sitoutuminen ja käytöstavat. Nämä tulokset viittaavat Podsakoffin, MacKenzien, Painen ja Bachrachin (2000) tutkimuksessaan esittämien alaistaidon muotojen kanssa. Tutkimustuloksia ei ole analyysissä johdettu tarkoituksella näiden alaluokkien tasolle, sillä silloin juuri tälle aineistolle tyypillinen omaleimaisuus olisi kadonnut.

Tutkimustulokset osoittivat, että alaistaidoista puhuminen nähtiin tärkeänä asiana. Se, miten paljon niistä puhutaan ja missä yhteyksissä, vaihtelee työpaikan ja työkulttuurin mukaan. Alaistaidot mahdollistavat paremman ja toimivamman työyhteisön, edistävät hyvän työilmapiirin syntymistä, toimivat työhyvinvoinnin edistäjinä sekä parantavat esimerkiksi työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia (Kuntien eläkevakuutus 2007, 5). Tyypillisiä tilanteita ottaa alais-

taidot puheeksi olivat tutkimustulosten mukaan työhönotto- ja perehdytystilanteet, kehityskeskustelut ja erilaiset työntekijästä johtuvat ongelmatilanteet sekä työpaikan ulkopuoliset koulutukset.

Haastateltavat kokivat kuitenkin käyttävänsä termiä alaistaito harvemmin, sillä se koettiin vieraaksi. Termin sopimattomuus arkikieleen saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että alaistaitoja ei tunnisteta työpaikoilla, eikä asia ole noussut yleiseen tietoisuuteen. Alaistaitoja käsitellään usein johtamisen näkökulmasta, mutta positiivisemmän ja työntekijälähtöisemmän termin lanseeraaminen voisi herättää entistä enemmän työntekijöiden kiinnostuksen asiaan. Näin alaistaidot saisivat hyväksytymmän nimen ja jäsentäisi asiaa myös työntekijän näkökulmasta myönteisemmällä tavalla.

Työelämän, työympäristöjen ja työn muuttumisen myötä työn tekeminen on muuttunut paljon monitasoisemmaksi ja monimutkaisemmaksi. Tämän kaltaiset muutokset vaikuttavat myös työntekijältä vaadittaviin osaamistarpeisiin ja ominaisuuksiin (Heinonen 2004, 32-33). Tutkimustuloksista käy ilmi, että työelämän esimiehet kokevat alaistaitojen painopisteen muuttuneen yhdessä työelämän kanssa. Nykyään tulisi kiinnittää enenevässä määrin huomiota työyhteisön hyvinvointiin, johon jokainen voi vaikuttaa toisten huomioon ottamisella, omalla käyttäytymisellään, avoimella yhteistyöllä ja yhteisten sopimusten noudattamisella. Tärkeitä alaistaitoihin liittyviä työelämätaitoja olivat myös työntekijän halu oppia uutta ja kyky kehittää työtään ja työyhteisöä.

Työelämässä tapahtuvien muutosten vaikutuksia tarkasteltaessa tulokset viittasivat sekä uusiin mahdollisuuksiin, mutta myös jaksamisen ja ajankäytön mukanaan tuomiin ongelmiin. Mahdollisuuksien näkeminen ja niihin tarttuminen nähtiin alaistaitoja edistävinä tekijöinä. Toisaalta jatkuvat muutokset tuovat epävarmuutta, säästökuureja, stressiä ja yleistä pahaa oloa työyhteisöihin. Nämä saattavat olla syynä lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin tai motivaation puutteeseen, jotka nähdään taas alaistaitoja heikentävinä tekijöinä (Vainio 2010, A5).

Tutkimustulokset osoittivat haastateltavien arvostavan kouluttautumista. Sen katsottiin tuovan varmuutta työntekijän työskentelyyn ja sitä kautta vaikuttavan myös tämän alaistaitoihin. Kuitenkin alaistaidot nähtiin hyvin henkilökohtaisina ja yksilöllisinä ominaisuuksina, joihin esimerkiksi koulutusasteella ei nähty olevan suurempaa merkitystä. Alaistaitojen teoreettisen opiskelujen linkittäminen kaikkeen ammatilliseen koulutukseen pidettiin kuitenkin todella tärkeänä. Haastateltavat kokivat, että perustiedot alaistaidoista auttaisivat tärkeällä tavalla esimerkiksi työharjoitteluun tulevia tai niitä, joilla ei ennestään ole kovin paljon työkokemusta pohjalla. Alaistaitojen tietoiseksi tekeminen kaikille olisi tärkeä askel kohti työyhteisöjen toimivampaa ja ennakoivampaa työtapaa.

Tutkimustulokset osoittivat vahvasti sen, että alaistaitoja voi ja tulisi kehittää aktiivisesti. Haastateltavien mielestä alaistaitojen kehittäminen kuuluu kaikille, jotka työyhteisössä työskentelevät. Se nähdään jokaisen työntekijän velvollisuutena ja oikeutena. Esimiehen näkökulmasta alaistaitoja voidaan kehittää esimerkiksi harjoittelujen ohjauksen yhteydessä, varhaisella epäkohtiin puuttumisella, kehityskeskustelujen tai koulutuksen keinoin. Työntekijän keinoiksi jäi lähinnä itsetutkiskelu. Itsetutkiskelu on kuitenkin motivaatiota ja halua edellyttävä kehittämisen muoto, johon esimerkiksi työntekijän tunneäly, voimavarat ja esimieheltä saatava tuki vaikuttavat suuresti. Työntekijöille annettavien alaistaitojen kehittämisen keinoista ja esimerkeistä tulisi puhua enemmän.

Toinen opinnäytetyön tavoite oli tarkastella nuorten alaistaitoja. Tutkimustulosten valossa nuoriin työntekijöihin suhtauduttiin työelämässä myönteisesti. Haastateltavat arvostivat nuorten aktiivisuutta ja positiivisuutta sekä heidän nopeaa oppimiskykyään. Myös heidän sosiaalisuutensa, tietotekninen asiantuntemus ja uusimman tiedon omaaminen nähtiin arvokkaina ominaisuuksina ja taitoina, joita voidaan hyödyntää työyhteisössä.

Tutkimustulokset osoittivat myös sen, että nuorilla on vielä paljon opittavaa alaistaidoista ja työelämän käytännöistä. Valmista osaajaa eivät haastateltavat odota, mutta odotusarvona on, että nuorella olisi työelämän perusasiat hallussa. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi työaikojen ja yhteisten sopimusten noudattaminen. Myös käytöstavoissa on toisinaan koettu olevan puutteita. Tärkeää työyhteisöön tullessa olisi muistaa maltti ja ohjauksen vastaanottaminen. Nämä tilanteet ovat niitä oleellisia hetkiä, joissa käydään työpaikan ydinasioita läpi ja joita noudattamalla voi ennaltaehkäistä monenlaisia hankaluuksia työyhteisössä. Haastatteluaineistosta saadut tulokset selittävät tämänkaltaisten epäkohtien johtuvan esimerkiksi työyhteisön huonosta valmistautumisesta nuoren työntekijän tuloon tai huonosta perehdyttämisestä. Vastuu heitetään myös eri kasvatusinstituutioille, joissa tulisi opettaa lapsille ja nuorille keinoja pärjätä elämässä sekä opettaa sääntöjen ja sopimusten merkitys. Aineistosta välittyi tunne, että nykylapset ja nuoret kasvatetaan pehmein arvoin, eikä selkeiden rajojen asettamisesta enää pidetä tiukasti kiinni. Tästä seuraa hällä väliä -asennetta sekä vaikeuksia sopeutua ympäristöön, jossa edellytetään, että erilaisia sopimuksia ja periaatteita noudatetaan. Luonnollisesti tämäntyyppiset puutteet heijastuvat myös alaistaitoihin ja työyhteisössä toimimiseen.

Puutteelliset alaistaidot hämmentävät työyhteisön järjestystä ja toimintaa. Tämä herättää ihmisissä erilaisia kielteisiä tunteita ja reaktioita, jotka edellyttävät puuttumista ja selvittelyä. Tällaisiin ongelmatilanteisiin pyritään ensin vaikuttamaan keskustelun ja suoran ohjauksen keinoin tai konkreettisilla toimenpiteillä; esimerkiksi työtehtäviä selkiyttämällä. Jossain tapauksissa ainoaksi vaihtoehdoksi on nähty työsuhteen päättäminen. Työsuhteen päättämi-

seen päädytään silloin, kun haastateltavat kokivat, että kaikki muut keinot on käytetty eikä odotettuihin tavoitteisiin olla päästy.

Haastattelijat kuitenkin rohkaisevat nuoria tulemaan työelämään ja työpaikoille avoimin mielin. Avoimuus kaikelle uudelle ja erilaiselle muokkaa osaamista sekä antaa tärkeää kokemuspohjaa tulevaisuutta varten. Nuoria kehoitetaan myös sellaiseen rohkeuteen, joka rakentuu kestäväälle ja rehdille pohjalle. Kokonaisuudessaan alaistaito-aihetta pidettiin tärkeänä ja ajankohtaisena. Aiheesta toivottiin lisää keskustelua niin mediassa kuin työpaikoillakin.

9. SÄHKÖINEN KYSELY OPISKELIJOILLE

9.1. Sähköinen kyselyhaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämän osatutkimuksen tavoitteena on saada subjektiivinen ja kokemusperäinen aineisto. Vaikka kysely yleensä mielletään kvantitatiiviseksi metodiksi, tätä kyselyä ei ole kuitenkaan mielekästä mitata määrällisin keinoin. (Karjalainen & Ronkainen 2008, 17, 20.) Tässä osatutkimuksessa ei pyritä laajoihin yleistettävyyksiin, vaikka joitakin laadullisesti käsiteltyjen kysymysten vastauksia esitetään myös määrällisessä muodossa. Sanallisia vastauksia voi olla antoisampaa analysoida laadullisilla menetelmillä, mutta saatuja tuloksia voi tiivistäen esittää myös määrällisillä menetelmillä. Olennaista on, että osaa valita tarkoituksenmukaiset lähestymistavat sen ilmiön tutkimiseen, josta on kiinnostunut. (Vehkalahti 2008, 13.)

Opiskelijoiden käsityksiä, arvioita alaistaidoista sekä omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan päädyttiin kartoittamaan avoimella kysymyslomakkeella. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä hänellä on mielessään, kun taas määrällisen tutkimuksen monivalintatyypiset kysymykset kahlitsevat vastaajat valmiisiin vaihtoehtoihin (Hirsijärvi ym. 2003, 188). Avoin kyselylomake on käyttökelpoinen tutkimuksen tässä osiossa, koska haastateltavat edustavat melko yhteneväistä ryhmää ja tutkimuksella halutaan saada suhteellisen laaja otos edustamaan opiskelijoita. Menetelmä on myös nopea ja helppo toteuttaa, sillä kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kaikille vastaajille sama. (Metsämuuronen 2006, 114.)

Sähköisen kyselytutkimuksen yksi haaste on esimerkiksi sen perustuminen sähköpostitse lähetettävään kutsuun (Karjalainen & Ronkanen 2008, 71). Tämä edellyttää, että kaikilla opiskelijoilla on sähköpostiosoite ja että nämä osoitteet ovat käytettävissä. Laurea ammattikorkeakoulussa tämä ei ole ongelma, sillä jokaiselle opiskelijalle avataan sähköpostitili opintojen alussa. Osoitteet saatiin tutkimukseen ohjaavan opettajan kautta. Mikäli tutkimus olisi laaja ja se olisi toteutettu kaikille suunnattuna Internet-kyselynä, se olisi vaatinut laajempia tieto-

ja kohderyhmästä otannan ja laajemman edustettavuuden varmistamiseksi. (Karjalainen & Ronkainen 2008, 71- 74.)

Kyselyn visuaalinen ilme muotoutui käytettävän kyselyohjelman mukaan. Visuaalinen ilme antaa jonkinlaisen ensivaikutelman vastaajalle kyselyn selkeydestä ja helppokäyttöisyydestä. Visuaaliseen ilmeeseen pystyttiin vaikuttamaan jonkin verran. Esimerkiksi kysymysten perään ei sijoitettu perinteisiä viivoja, vaan vastauksille avattiin kenttä, johon pidempikin vastaus voitiin helposti kirjoittaa. Kyselyn interaktiivisuus puolestaan mahdollisti vastauksen selaamiseen eteen ja taaksepäin sekä mahdollisuuden muuttaa vastausta. (Karjalainen & Ronkainen 2008, 42-43.) Tutkimuksen kysymykset esitettiin samanlaisina kuin tunnilla vastanneille opiskelijoille. Mikäli tutkimuskysymyksiä olisi muutettu enemmän sähköisen kyselyyn sopivaksi, lomakkeet eivät olisi olleet keskenään vertailukelpoisia.

Kyselyn tarkoituksena ei ollut testata opiskelijoiden tiedollisia valmiuksia alaistaidoista, vaan heidän käsityksiään ja arvioitaan aiheesta. Tällöin koettiin järkeväksi vaikuttaa kyselyn tuloksiin mahdollisimman vähän. Kaikilla vastaajilla oli samat kysymykset ja ohjeet. Jokaisen vastaajan oma subjektiivinen näkemys asiasta nousi esiin siinä laajuudessa kuin hän kysymykset ymmärsi. Tosin avoimet kysymykset voivat olla haastavia vastata, sillä niihin syventyminen vie oman aikansa. Sähköiseen kyselyyn vastanneilla oli rajaton aika vastausten tekemiseen, kun taas tunnilla vastanneille se oli rajallinen. Sähköiseen kyselyyn vastanneista ei voi tietää, miten vakavasti vastaajat suhtautuivat tutkimukseen ja miten kiire heillä oli antaa vastaukset. (Hirsijärvi ym. 2003, 182.) Toki opiskelijat voivat vastata kysymyksiin nopeasti, pintapuolisestikin ja silti tuottaa kattavaa ja yllättävääkin tietoa. Opiskelijat vastasivat kyselyyn anonyymisti.

Sähköisen menetelmän etuna on sen nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Suurimpana ongelmana on kato. Se, miten suureksi kato muodostuu, riippuu vastaajajoukosta ja tutkimuksen aihepiiristä. (Hirsijärvi ym. 2003, 183.) Ehkä paras vastaamismotivaatio tulee siitä, että aihe kiinnostaa jo valmiiksi. Hyvin laaditulla saatekirjeellä voidaan herätellä vastaajan kiinnostusta ja vaikuttaa vastausten luotettavuuteen (Vehkalahti 2008, 48). Hirsijärven ym. (2003, 191) mukaan lomakkeen testaaminen on välttämätöntä. Sähköistä kyselyä ei kuitenkaan erikseen enää testattu ulkopuolisilla, koska lomake oli yhteneväinen tunnilla vastanneiden kesken. Pilottikysely oli siihen jo tehty. Lomakkeen tekninen toimivuus testattiin ennen sen lähettämistä.

9.2. Sähköiseen kyselyyn osallistujat

Opinnäytetyöhön osallistui Laurea ammattikorkeakoulun Hyvinkään paikallisyksikön opiskelijoita. Ryhmät valikoituivat tutkimukseen ohjaavan opettajan kautta. Tutkimuksen kannalta ei

ollut mielekästä tehdä kyselyä kaikille oppilaitoksen opiskelijoille, vaan tutkimuksen kannalta järkevälle kohderyhmälle (Karjalainen & Ronkanen 2008, 70). Kyselyyn valittiin neljä ryhmää, joista yksi ryhmä koostui tradenomiopiskelijoista, yksi ryhmä sosionomiopiskelijoista ja kaksi ryhmää sairaanhoitaja- tai terveydenhoitajaopiskelijoista. Otanta koostui 103 opiskelijasta. Otanta-aineeseen haluttiin mukaan myös tradenomiopiskelijoita, jolloin tutkimus ulottui koskemaan myös liiketalousalaa sosiaali- ja terveystieteiden ohella. Otannalla pyritään hakemaan vastaavuutta työelämän edustajien edustamiin työelämän aloihin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat usein pienehköjä aineiston käsittelyn työläiden vuoksi. Myös aineiston kokoa tärkeämpi mittari on aineiston laatu. (Karjalainen & Ronkanen 2008, 20.) Alaistaitoa käsittelevät opinnot eivät sisälly tällä hetkellä kyselyyn osallistuneiden opiskelijoiden perusopintokokonaisuuksiin. Alaistaidoista on kuitenkin puhuttu eräiden valinnaisten opintojen yhteydessä.

9.3. Sähköisen kyselyn toteuttaminen

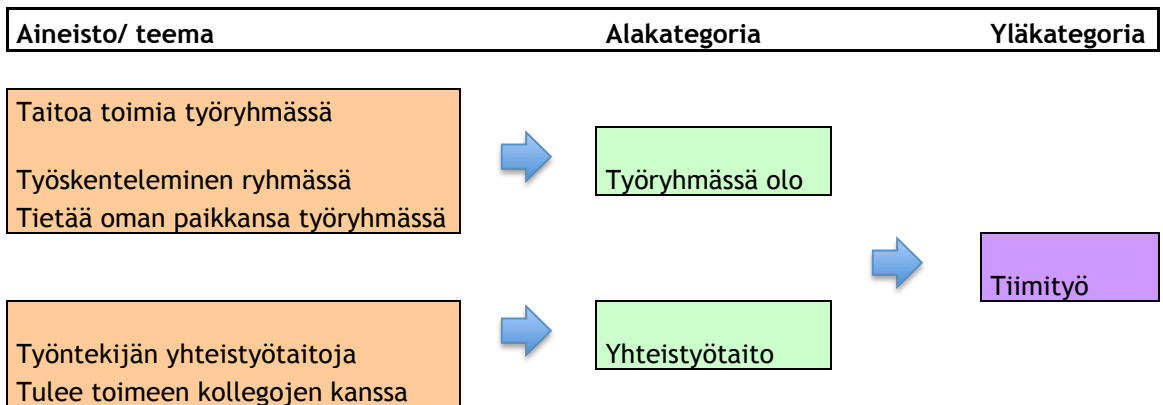
Kysely suoritettiin kevään ja syksyn 2009 aikana. Opiskelijoille suunnattu kyselylomake jaettiin oppitunnin aikana tradenomiopiskelijoille. Kyselyn jakoi ja keräsi liiketaloudenopettaja. Vastaamiseen oli varattu noin 30 minuuttia. Kaikki paikalla olijat (28 opiskelijaa) vastasivat kyselyyn. Aikataulujen yhteensopivuusongelmien vuoksi kysely siirrettiin sellaisenaan e-lomakkeelle ja lähetettiin sosionomi-, sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoille sähköpostilla. Menetelmä tavoitti kohderyhmän nopeasti koulun palvelimen avulla, muistuttaminen ja uusintakysely oli helppoa ja edullista. Sähköiseen kyselyyn vastasi seitsemän opiskelijaa. Kyselyihin kuului lyhyt saate (liitteet kolme ja neljä), jossa selvitettiin tutkimuksen perustiedot.

Kysely uusittiin kolme kertaa, mutta siitä huolimatta sähköpostin kautta jaettu kyselylomakkeen vastausprosentti jäi alhaiseksi. Syyksi arveltiin useiden nettikyselyiden ja -arvioiden samanaikaisuus, minkä vuoksi mielenkiinto ja into vastaamiseen lopahtivat. Vehkalahti (2008, 48) kirjoittaa vastausväsymyksestä, joka aiheutuu jatkuvasti kasvavista kyselymääristä. Myös kyselylomakkeen avoimet kysymykset saattoivat vähentää vastaamisinnostusta. Lomaketta (liite viisi) ei kuitenkaan voitu muuttaa kesken tutkimuksen, sillä silloin olisi vähentynyt vertailtavuus oppitunnin aikana jaettuun lomakkeeseen. Vastaamisajan päätyttyä vastaukset tulostettiin ja yhdistettiin oppitunnilla kerätyn materiaalin joukkoon. Vastanneita oli näin ollen yhteensä 35, ja lomakkeet numeroitiin 1-35. Yksi lomake hylättiin asiaankuulumattomien vastausten vuoksi.

9.4. Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Lomakkeet analysoitiin sisällön analyysin mukaisesti. Sisällön analyysin avulla aineisto tiivistettiin ja se oli näin helpommin käsiteltävissä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2003,110). Analyysiyksikkönä toimi asiakokonaisuus tai teema. Joistakin vastauksista esitettiin myös prosenttimääriä sen mukaan, miten oleellinen tieto on tutkimuksen kannalta.

Lomakkeiden numeroinnin jälkeen lomakkeet luettiin läpi useaan kertaan ja niistä alleviivattiin tutkimuksen ja kysymysten kannalta oleelliset asiat. Alleviivaukset toivat vastauksesta esiin oleellisen ja helpottivat asioiden teemoittelua. Alleviivaukset koottiin yhteen vastausten samankaltaisuuksien ja yhteenkuuluvuuksien perusteella. Näin vastaukset (kuvio 10) muodostivat samantyyppisiä asiasisältöjä, joista johdettiin ala- ja yläkategorioita. Saadut kategoriat muodostivat selkeät vastaukset kuhunkin kysymykseen.



Kuvio 10. Esimerkki ala- ja yläkategorioiden muodostumisesta

Kaikkia teemoja ei voitu johtaa kategorioihin asti, koska asia esiintyi vastauksissa vain kerran. Tästä syystä kategoriat muodostettiin vain niistä teemoista, jotka selkeästi toistuivat vastauksissa. Joissakin kysymyksissä ilman kategoriaa jääneet teemat nostettiin tutkimustuloksiksi, koska ne katsottiin muilla perustein oleellisiksi tai selventäviksi tuloksiksi.

9.5. Sähköisen kyselyn tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tämän osatutkimuksen kannalta sen keskeiset tulokset. Opiskelijat edustivat tässä osiossa nuoria työntekijöitä. Tarkoituksena oli selvittää heidän käsityksiään alaistaidoista ja sitä, miten he ajattelevat alaistaitojen näkyvän työn arjessa. Opiskelijoita pyydettiin myös nimeämään omaaviaan alaistaitoja sekä kehityskohteitaan. Tulokset käydään läpi kysymysten numerjärjestyksessä.

Taustatiedoissa (kysymykset 1-4) kartoitettiin opiskelijan opintosuuntautuneisuus, ikä, sukupuoli ja mahdollinen työkokemus. Vastanneista 28 oli tradenomiopiskelijoita, 4 sosionomiopiskelijaa ja 2 sairaanhoitajaopiskelijaa. Vastanneista 26 oli naisia ja 8 miestä. Vastaajien syntymävuosi vaihteli 1980-1988 välillä siten, että valtaosa vastanneista (16 henkilöä) oli syntynyt 1987. Toiseksi eniten (6 henkilöä) vastaajia oli syntynyt vuonna 1988 ja kolmanneksi eniten (5 henkilöä) oli syntynyt vuonna 1986. Työkokemusta vastanneilla oli keskimäärin 1-4 vuotta. Neljällä vastaajalla ei ollut työkokemusta.

Opiskelijoita pyydettiin kuvaamaan sitä, mitä he ymmärtävät termillä alustaito (kysymys 5). Valtaosa vastaajista ymmärsi termin työntekijään eli alaiseen liitettäviksi ominaisuuksiksi, taidoiksi tai hyvän työntekijän kriteereiksi. Opiskelijoiden mielestä alustaidot ovat kykyä tiimityöhön, ammattiosaamista, hyvää kommunikaatiota, yhteisiin päämääriin tähtäämistä, perustehtävän ymmärtämistä ja kuuliaisuutta. Vastauksissa voitiin toistuvuuden perusteella muodostaa edellä mainitut yläkategoriat.

Tiimityön sisälsi erilaisia yhteistyötaitoihin ja työryhmässä oloon liittyviä ilmauksia. Tällaisia olivat esimerkiksi kommentit:

"Taitoa toimia työryhmässä..." (35)

"Työskenteleminen ryhmässä" (8)

"Alustaidoilla tarkoitetaan pääasiassa työntekijän yhteistyötaitoja" (33)

Ammattiosaamiseen lukeutuivat erilaiset tietämykseen, taitoon ja ammatillisuuteen liittyvät kuvaukset. Aineistosta löytyi seuraavanlaisia kuvauksia:

"Alaisen kaikki tiedot ja taidot, joita tarvitaan alaisena ja työntekijänä toimimiseen" (17)

"Oma ammattiosaaminen" (23)

Kommunikaatio piti sisällään erilaiset viestintään ja työntekijöiden ja työyhteisön väliseen kommunikaatioon liittyviä asioita.

"Kommunikointia" (1)

"Ihmiset osaavat kommunikoida toisten kollegoiden kanssa..." (11)

"Viestintä kuuluu alustaitoihin." (21)

Opiskelijat mielsivät alustaitoihin sisältyvän myös perustehtävän ymmärtämisen ja yhteisten päämäärien tavoittelemisen. Perustehtävään liitettiin työnkuvaan ja vastuun kantamiseen liittyvät asiat. Yhteiset päämäärät puolestaan sisälsi erilaisia työyhteisön etuun ja yhteisiin päämääriin liitettäviä asioita. Ohessa esimerkkikuvauksia aineistosta.

"...oman roolin/tehtävän merkityksen ymmärtämistä/ sisäistämistä." (20)

"Työntekijä kantaa ja ottaa vastuuta yrityksessä..." (28)

"Tekee omat tehtävänsä..." (15)

"Työntekijä tähtää yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin" (28)

"Työyhteisön edun mukaan toimiminen" (34)

"...edistää koko työyhteisön hyvinvointia omien kykyjensä mukaan." (33)

Viimeisenä yläkategoriana muodostui kuuliaisuus. Opiskelijat ymmärsivät alaistaitoihin kuuluvan myös erilaisten toimeksiantojen vastaanottamisen sekä ohjeiden noudattamisen. Aihe koostui seuraavanlaisista kommentteista:

"...osaa ottaa vastaan ylemmältä taholta ohjeita, neuvoja ja käskyjä." (9)

"Esimiestä kuunnellaan ja totellaan." (18)

"...noudattaa saamia ohjeita." (30)

Kysymyksen "Mitä ymmärrät käsitteellä alaistaito?" vastauksista saatiin muodostettua alakategorioita, jotka eivät muodostaneet enää mielekkäitä yläkategorioita. Tällaisia alaistaitoja kuvaavia aiheita olivat asiallisuus, palautteen vastaanottaminen, muiden huomioiminen, aktiivisuus, itsenäisyys ja joustavuus.

Se, miten opiskelijat näkivät alaistaitojen ilmentyvän työn arjessa oli useita. He kokivat alaistaitojen ilmentyvän esimerkiksi hyvänä ja avoimena ilmapiirinä ja kommunikointina. Niiden todettiin vaikuttavan myös työn laatuun ja tulosten saavuttamiseen. Alaistaitojen nähtiin tulevan esiin myös ihmisten tavassa kohdella toisiaan ja tulla keskenään toimeen.

"...hyvänä ja avoimena ilmapiirinä" (1)

"...auttaa työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa ja työilmapiirin parantamisessa työyhteisössä." (3)

"Ne näkyvät työn arjessa yleisenä ilmapiirinä työpaikalla sekä tulosten saavuttamisena." (12)

Vastaajista 14 puolestaan ymmärsi alaistaidot esimiehen ominaisuuksiksi, taidoiksi tai toimintatavoiksi. Heidän vastauksissaan oli samantyyllisiä asioita, joita työntekijän alaistaitoihin liitettiin. Eniten vastaukset käsittelivät sitä tapaa, jolla esimies käsittelee, ohjaa tai kohtelee alaisiaan. Myös tasapuolisuus sai useita mainintoja. Alaistaidoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kuitenkin työntekijän eli alaiseen liitettäviä ominaisuuksia ja taitoja, jotka eivät kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin. Tästä syystä näitä vastauksia ei tarkastella tässä tutkimuksessa enempää.

Opiskelijoita pyydettiin arvioimaan, millaisia vaikutuksia vahvoilla alaistaidoilla on työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin (kysymys 6). Kysymys tuotti kuusi selkeää yläkategoriaa. Nämä kategoriat olivat positiivinen ilmapiiri, avunanto, toiminnan tehostuminen, onnistunut vuorovaikutus, yhdessä tekeminen tai kanssakäyminen ja yleinen hyvinvointi.

Positiivisen ilmapiirin yhteydessä käsiteltiin työilmapiiriin liittyviä kommentteja. Niissä oli kuvauksia hyvien alaistaitojen positiivisista vaikutuksista. Ilmapiiriä kuvaavia sanoja olivat

”parantaa”, ”avoin”, ”rehellinen”, ”parempi” ja ”positiivinen”. Ohessa esimerkkejä aineistosta:

”...työryhmän ilmapiiri voisi olla avoin ja rehellisyyteen pohjautuva.” (35)
”...ilmapiiri töissä oletettavasti paranee.” (34)
”Niillä on positiivinen vaikutus myös työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin.” (12)
”Rentouttaa ilmapiiriä.” (15)
”Ilmapiiri on avoimempi.” (14)

Avunantoon lukeutuivat auttamista, ohjaamista ja kannustamista kuvaavat vastaukset. Oleellista vastauksissa oli keskinäinen vuorovaikutus, jolla pyrittiin yhdessä tekemällä kohti tavoitteita.

”...hyvät alaistaidot omaavat henkilöt luovat työyhteisön, joka toimii yhdessä ja auttaa toisiaan.” (12)
”Ei olisi väliä sillä, jos jotain ei osaisi, vaan tietäisi, että voisi tukeutua muiden apuun ja ohjaukseen.” (35)

Opiskelijat olivat sitä mieltä, että hyvien alaistaitojen myötä myös toiminta tehostuu. Toiminnan tehostumisen yhteyteen kerättiin kuvauksia, jotka ilmaisevat jollakin tavalla työn tuloksen tai laadun parantumista. Keskeisiä termejä olivat ”toiminta paranee”, ”tehokkuus” tai ”laatu paranee”.

”...voi myös omalta osaltaan heijastua työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen” (26)
”Työyhteisön toiminta paranee” (12)
”Työn laadun paraneminen” (13)

Onnistuneiden vuorovaikutustaitojen aihe kuvaa erilaisen viestinnän keinoja. Tähän lukeutuvat vastaukset sisälsivät kommunikaatioon, viestintään tai itseilmaisuun liittyviä asioita. Oleellista oli alaistaitojen myönteinen vaikutus ihmisten väliseen suulliseen kanssakäymiseen ja tiedon kulkuun.

”Itsensä ilmaisu” (13)
”Vahvat alaistaidot vaikuttavat myös viestinnän ja informaation kulun onnistumiseen esimiehen ja alaisen välillä.” (17)
”Vahvoilla alaistaidoilla on positiivista edistämistä ja kommunikoinnin edistämistä” (8)

Yksi alaistaitojen keskeisistä vaikutuksista on se, miten työntekijät mieltävät toisensa työyhteisössä. Vastauksista muodostui yhdessä tekemisen tai kanssakäymisen yläkategoria, jossa oli oleellista sosiaalisuus, keskinäinen yhteistyö ja toisten kanssa toimeen tuleminen.

”Hyvät alaistaidot omaava henkilö on varmasti sosiaalinen ja ottaa muut huomioon.” (28)

"Hyvät alaistaidot... luomalla siitä (työyhteisöstä) entistä paremman ja yhteistyöhenkemmän." (12)
"...ihmiset tulevat toimeen keskenään." (24)

Opiskelijat olivat sitä mieltä, että vahvat alaistaidot vaikuttavat positiivisesti myös yleiseen hyvinvointiin. Hyvinvointia lisääviä kuvauksia kuvattiin esimerkiksi sanoilla vahvistaa, positiivisuus, hyvinvointi. Tätä kuvattiin aineistossa seuraavasti:

"Vahvistava vaikutus" (9)
"...työyhteisössä työntekijät voivat hyvin." (34)
"Vahvoilla alaistaidoilla on positiivinen vaikutus työyhteisöön" (4)

Opiskelijoita pyydettiin arvioimaan myös puutteellisten alaistaitojen vaikutuksia työyhteisöön ja ilmapiiriin. Vastauksista oli muodostettavissa kuusi yläkategoriaa. Nämä olivat toimintavaikeudet, huono työilmapiiri, sulkeutuneisuus, tuloksettomuus, motivaation lasku ja negatiiviset tunteet.

Toimintavaikeudet kuvaavat niitä vastauksia, joissa puutteellisten alaistaitojen katsottiin heikentävän työntekoa tai organisaation toimintaa jollakin tavalla. Asiaa kuvailtiin aineistossa seuraavanlaisin esimerkein:

"Organisaation on vaikea toimia, tai se toimii erillisinä osina." (25)
"Toiminnan epävarmuutta" (13)
"...epäselvyyksiä työtehtävissä ja niiden toteuttamisessa." (30)
"Lisääntyvä epävarmuus asioissa, työnteon organisointi vaikeutuu." (20)

Toimintavaikeuksien lisäksi puutteelliset alaistaidot aiheuttavat huonon työilmapiirin. Tämä sisältää kuvauksia huonosta työilmapiiristä, heikosta yhteishengestä ja kuppikuntaisuudesta.

"Voi johtaa kyräilyyn ja kuppikuntaisuuteen, missä jostakusta puhutaan pahaa selän takana." (35)
"...häiritsee työyhteisön toimintaa ja ilmapiiriä." (25)
"Saattaa saastuttaa ilmapiiriä" (10)
"Vähentävät yhteenkuuluvuudentunnetta työyhteisössä." (8)

Opiskelijat arvelivat huonojen alaistaitojen johtavan myös erilaiseen sulkeutuneisuuteen työyhteisössä. Tähän liitettiin sellaisia vastauksia työyhteisöstä, joka ei kannustanut avoimeen kanssakäymiseen ja lisäsi esimerkiksi varautuneisuutta työyhteisössä. Toisaalta tämän kategorian olisi voinut liittää huonon työilmapiirin kategoriaan, sillä esimerkiksi selän takana puhuminen ja kuppikuntaisuus edistävät myös sulkeutuneisuutta työyhteisössä. Huono ilmapiiri ja sulkeutuneisuus päädyttiin kuitenkin pitämään erillään, sillä ne kuvaavat kumpikin omalla tavallaan työyhteisön toimimattomuutta. Sulkeutuneisuutta aineistossa kuvaa seuraavanlaiset esimerkkivastaukset:

"...ei kannusta avoimuuteen eikä rehellisyyteen vaan oman selustan jatkuvaan tarkkailuun ja pelkoon." (35)
"Tällainen alainen olisi sulkeutuneempi ja ei ottaisi vastaan esimiehen toimeksiantoja tai palautetta niin avoimesti." (23)
"...etäinen asenne tuo toimintaan varautuneisuutta." (25)

Puutteellisista alaistaidoista seuraa aineiston perusteella tehottomuutta ja huonoa työn laatua. Näitä elementtejä sisältävistä vastauksista muodostui tulosten alenemisen aihe. Asiaa kuvailtiin aineistossa seuraavanlaisesti:

"Tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuisi." (22)
"Tuloksettomuus" (17)
"Työsuoritusten huonontuminen" (17)

Puutteellisten alaistaitojen koettiin olevan yhteydessä myös työntekijöiden motivaation laskuun. Näissä vastauksissa oleellista olivat motivaatiota heikentävät ja laskua ilmaisevat vastaukset.

"Henkilöstö ei ole motivoitunutta" (1)
"Vaikutukset voivat olla huono työmotivaatio tai yleinen väsymys." (27)

Puutteelliset alaistaidot näyttävät aineiston perusteella aiheuttavan myös erilaisia kielteisiä tunteita työntekijöissä. Kielteisten tunteiden kokonaisuus sisältää laajasti erilaisia kuvauksia asioista, jotka aiheuttavat esimerkiksi pahaa mieltä tai kielteistä käyttäytymistä. Tässä esimerkkejä aineistosta:

"Töihin on ikävä mennä" (5)
"Saattaa aiheuttaa alaistenkin välille negatiivisuutta" (24)
"Huonot alaistaidot johtavat usein negatiivisiin tunteisiin ja kukapa tekisi hyvää työtä vihaisena." (34)

Kysymykseen puutteellisten alaistaitojen vaikutuksista saatiin muodostettua vielä sellaisia alakategorioita, jotka eivät muodostaneet enää mielekkäitä yläkategorioita. Tällaisia aiheita olivat tottelemattomuus, toimintatapojen epäselvyys ja kommunikaation heikkous. Toisaalta heikon kommunikaation alakategoria olisi voitu yhdistää myös sulkeutuneisuuden yläkategoriaan, koska huono kommunikaatio työntekijöiden välillä aiheuttaa osaltaan sulkeutuneisuutta. Tässä kommunikaatiolla kuitenkin tarkoitettiin puhtaasti työntekijöiden välistä keskustelua työn arjessa. Sulkeutuneisuus taas puolestaan kuvaa enemmänkin työntekijöiden tapaa käyttäytyä työyhteisössä. Näin ollen nämä kaksi kategoriata pidettiin erillään.

Opiskelijoilta tiedusteltiin kyselyssä heidän käsityksiään siitä, voidaanko alaistaitoja kehittää ja jos voidaan, niin miten (kysymys 7). Kaikki vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että alaitaitoja voi kehittää. Alaistaitojen kehittämiseen nähtiin olevan monenlaisia vaihtoehtoja.

Näitä olivat oman toiminnan tarkastelu ja kehittäminen, ulkopuolinen koulutus sekä työelämä ja keskustelu. Nämä muodostivat samannimiset yläkategoriat.

Omaa toimintaa nähtiin voitavan tarkastella ja kehittää itsereflektoinnilla ja itsensä kehittämisellä. Oleellista oli omien toimintatapojen ja alaistaitojen tunnistaminen sekä näiden taitojen kehittäminen paremmaksi. Kuvaavia viittauksia aineistossa olivat esimerkiksi:

"Jos vain kykenee tiedostamaan omat alaistaitonsa, voi niitä ryhtyä kehittämään entisestään." (33)

"On myös hyvä pysähtyä miettimään omaa tapaa toimia" (21)

"Voi vaikka miettiä, miten oma tekeminen vaikuttaa toisten työtehtävien onnistumiseen." (20)

Työpaikan ulkopuolisen koulutuksen yläkategoria sisältää erilaisen alaistaitoihin liittyvän koulutuksen ja kurssituksen. Ajatuksena oli, että tietoa jakaa jokin ulkopuolinen taho. Tällöin työntekijät osallistuvat toimintaan joko kuuntelijoina tai pienryhmässä työskennellen.

"Erilaiset koulutuskeskukset järjestävät koulutuksia" (2)

"Voi, vaikka erilaisilla kursseilla tai syventävillä harjoituksilla." (8)

"Kouluttautumalla" (29)

Työelämän kokonaisuus koostui työkokemukseen, käytäntöön ja aikaan liittyvistä ilmauksista. Keskeistä oli ajatus, että alaistaitoja opitaan itse tekemällä ja työelämässä mukana olemalla. Tähän sisältyi myös ajatus siitä, että alaistaitoja voi oppia kokemuksen kasvaessa.

"Kun työkokemusta tulee enemmän, niin myös alaistaidot kehittyvät." (4)

"Ajan myötä alaistaidot kehittyvät" (9)

"HARJOITTELU!" (17)

Aineistosta nousi vielä keskustelun alakategoria, mutta siitä ei ollut enää mielekästä johtaa omaa yläkategoriaa.

Kyselylomakkeessa kysyttiin opiskelijoiden käsityksiä siitä "Kuka tai ketkä ovat vastuussa alaistaitojen kehittämisestä?" Ylivoimaisesti eniten (30 mainintaa) aineistosta nousi esimiehen vastuu alaistaitojen kehittämisestä. Toiseksi eniten (16 mainintaa) nähtiin työntekijän itse olevan vastuussa alaistaitojensa kehittämisestä. Myös vastuuta alaistaitojen kehittämisestä siirrettiin mahdolliselle henkilöstöosastolle (neljä mainintaa), yleisesti työpaikalle (kolme mainintaa) ja opettajille (yksi maininta). Yhteensä 17 vastuksessa alaistaidot nähtiin kaikkien työpaikalla olijoiden yhteiseksi vastuuksi.

Opiskelijoita pyydettiin nimeämään viisi vahvaa alaistaitoaan (kysymys 8). Mainittujen alaistaitojen kirjo oli erittäin laaja (49 erilaista ominaisuutta). Kuvioon 11 on koottu neljä tai useamman maininnan saanutta alaistaitoa.

Ymmärtäväisyys	7	Rehellisyys	5
Avoimuus	6	Positiivisuus/ myönteisyys	5
Vastuullisuus/ tunnollisuus	6	Huolellisuus/ tarkkuus	5
Päättäväisyys/ määrätietoisuus/ pitkäjänteisyys	6	Yhteistyökyky/ tiimityö	4
Muiden huomioiminen	6	Muuntautumiskyky/ tilanneherkkyys	4
Kommunikaatio/ vuorovaikutuskyky	6	Luotettavuus	4
Kuuntelun taito	6		
Tasa-arvoisuus/ tasapuolisuus	6		

Kuvio 11. Kysymykseen 8 eniten mainintoja saaneet alaistaidot.

Kuviossa 11 olevan koonnin mukaan vastaajat kokivat oman ymmärtämiskyvyn kaikkein useimmiten (7 mainintaa) vahvimaksi alaistaidokseen. Ymmärtäminen oli aineistossa käsitetty ymmärrykseksi esimerkiksi esimiehen kantamaa vastuuta kohtaan, mutta myös mitä ilmeisemmin yleiseksi ymmärrykseksi työtovereita ja työtehtäviä kohtaan.

"ymmärtäväinen" (14)
"ymmärrän esimiesten vastuun" (15)
"ymmärtäminen"(22)

Toiseksi eniten mainintoja (kuusi mainintaa) saivat avoimuus, vastuullisuus/tunnollisuus, päättäväisyys/määrätietoisuus/pitkäjänteisyys, muiden huomioon ottaminen, kommunikaatio/vuorovaikutuskyky, kuuntelemisen taito ja tasa-arvoisuus/tasapuolisuus. Avoimuudella aineistossa tarkoitettiin esimerkiksi sitä, että asioiden jakaminen ja niistä puhuminen on helppoa muiden työntekijöiden kanssa. Monessa vastauksessa avoimuuden esiintymistä ei kuvailtu sen tarkemmin.

"Ei ole vaikeaa jakaa asioitaan ja samalla muiden luottamus itseen kasvaa" (35)
"Avoimuus = pystyn sanomaan ei niin mukaviakin asioita työparilleni" (2)
"Avoimuus" (6)

Vastuullisuus ja tunnollisuus tulivat esiin lähinnä työtehtävien hoitamista koskevissa maininnoissa. Tehtäväksi saadut työt haluttiin hoitaa hyvin ja aineistosta oli havaittavissa sellaista asennetta, että se mitä kuuluu hoitaa työnkuvan perusteella, se hoidetaan.

"Vastuullisuus (työt tulee usein hoidettua varmasti ja melko hyvin)" (34)
"Vastuun kantaminen omasta työstä" (30)
"Suoritan kaikki tehtävät tarkkuudella ja huolellisesti" (4)
"Tunnollisuus - hoidan työni hyvin sovitulla tavalla" (17)
"Teen työni niin hyvin kuin mahdollista" (28)

Päättäväisyys/määrätietoisuus/pitkäjänteisyys saivat myös korkean maininnan asteen. Termit kuvaavat myös osaltaan vastaajien työhön suhtautumisen asennetta ja asioiden loppuun saattamista.

"Määrätietoisuus...auttaa viemään työryhmää tavoitteisiin" (25)
"Päättäväisyys = en anna periksi" (2)
"Päämäärätietoisuus" (22)
"Työn loppuun saaminen" (14)

Muiden huomioon ottaminen koettiin myös vahvaksi alaistaidoksi useassa vastauksessa. Aineistosta ei sen tarkemmin käynyt ilmi, mitä toisten huomioimisella tarkoitetaan.

"Muiden huomioon ottaminen" (4)
"Muiden huomioiminen - kuuntelen myös muiden mielipiteet" (13)
"Otan ihmiset huomioon" (24)

Kommunikaatio/vuorovaikutuskyky oli saanut myös useita mainintoja. Kommunikointi miellettiin sekä työntekijöiden keskinäiseksi että esimieheen päin suuntautuvaksi toiminnaksi. Tämä sisälsi kielellisen kanssakäymisen kuvaukset työyhteisössä.

"Kommunikointi - niin esimiehen kuin muiden työntekijöiden kanssa" (17)
"Vuorovaikutustaidot" (19)
"Pystyn keskustelemaan asiallisesti" (16)
"Minulle voi kertoa asioita" (23)

Kuuntelemisen taito voidaan lukea kommunikointiin kuuluvaksi, mutta suuren mainittavuuden vuoksi, se säilytettiin omana kokonaisuutena. Vastuksissa oli keskeistä yleensä toisten ihmisten kuunteleminen työyhteisössä. Siitä, millaisissa tilanteissa kuuntelemisen taito tulisi esiin, ei ollut esimerkkejä.

"Kuuntelen esimiestäni" (32)
"Kuunteleminen" (9)
"Kuuntelen" (18)

Tasa-arvoisuus tai tasapuolisuus näkyy aineistossa ihmisten tasa-arvoisena ja tasapuolisena kohteluna. Myöskin tämän ominaisuuden kohdalla vastaukset olivat lyhyitä eikä esimerkkitalanteita ollut annettu.

"Ihmisten tasapuolinen huomioon ottaminen" (26)
"Tasa-arvoinen" (11)
"Tasapuolisuus" (19)

Kolmanneksi eniten mainintoja (5 mainintaa) saivat rehellisyys, positiivisuus/myönteisyys ja huolellisuus/tarkkuus. Rehellisyyden nähtiin ilmentyvän työyhteisössä esimerkiksi siten, että työntekijä kertoo selkeästi, mitä ei osaa tai mitä asiaa ei ole saanut tehdyksi.

"Rehellisyys myös siis siten...valmis kertomaan selvästi mitä ei osaa." (35)

"Rehellisyys = jos en ole saanut jotain hommaa valmiiksi, voin siitä sanoa." (2)

"Rehellinen" (11)

Positiivisuus/myönteisyys näkyy aineistossa myönteisenä suhtautumisena asioihin ja yleisenä elämäasenteena. Ajatuksena oli, että positiivisuus luo positiivisuutta ympärilleen ja siten osaltaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin.

"Tahdon olla positiivinen asenteeltani" (1)

"Positiivisuus" (7)

"Positiivinen. Löydän aina asioista sen positiivisen puolen." (21)

Huolellisuus/tarkkuus koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi. Ne vaikuttavat oleellisesti työn laatuun, muiden työhön ja tuloksellisuuteen. Aineistossa ominaisuudet tulivat esiin lähinnä työtehtävien hoitamisen näkökulmasta.

"Huolellinen = jotain jos teen, teen sen kunnolla." (2)

"Tarkkuus" (3)

"Suoritan kaikki tehtävät tarkkuudella ja huolellisesti" (4)

Neljänneksi eniten mainintoja (4 mainintaa) saivat yhteistyökyky/tiimityö, muuntautumiskyky/ tilanneherkkyys sekä luotettavuus. Yhteistyökykyä ja tiimityötä kuvattiin aineistossa kyvyksi työskennellä ryhmässä erilaisten ihmisten kanssa.

"Yhteistyökyky erilaisten ihmisten kanssa" (32)

"Tulen toimeen erilaisten ihmisten kanssa" (30)

"Osaan ... työskennellä tiimissä" (5)

Muuntautumiskykyä ja tilanneherkkyyttä oli puolestaan aineistossa käsitelty ominaisuutena, jota tarvitaan tilanteiden muuttuessa. Se on taitoa sopeutua vallitsevaan tilanteeseen. Vastaukset olivat yksiselitteisiä eikä esimerkkitalanteita ollut kuvattu sen tarkemmin.

"Muuntautumiskyky tilaisuuksien mukaan" (32)

"Tilanneherkkyys" (6)

"Mukautuvainen" (16)

Luotettavuus sai myös neljä mainintaa aineistossa. Luotettavuuden ilmenemistä työyhteisössä ei ollut kuvailtu vastauksissa.

Kyselyssä opiskelijoita pyydettiin vastaavasti luettelemaan viisi alaistaitoaan, joita tulisi heidän omasta mielestään kehittää. Yhdeksän vastaajaa ei ollut luetellut tällaisia ominaisuuksia. Kehityskohteet muodostivat suppeamman hajonnan (37 erilaista alaistaitoa), ja ne eivät muodostaneet selkeitä ryhmiä kuten kohta vahvat alaistaidot. Selvimmin kehityskohteista nousivat aineiston perusteella kuitenkin ammattiosaamisen kehittäminen (4 mainintaa), palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen (3 mainintaa) sekä kärsivällisyyden lisäämiseen (5 mainintaa) liittyvät asiat.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mistä he olivat saaneet alaistaitoihin liittyvää tietoa (kysymys 10). Vastaajista suurin osa (22 vastaajaa) oli saanut tietonsa työelämästä. Vastaajista 16 oli opiskellut aihetta nykyisten opintojen aikana, 13 vastaajaa oli lukenut aiheesta lehdistä tai kirjallisuudesta ja kaksi vastaajaa oli päätenyt vaihtoehtoon muu. Tällöin tietoa alaistaidoista oli saatu esimerkiksi uutisista tai internetistä. Kolme vastaajaa ei ollut vastannut kysymykseen.

Opiskelijoilta kysyttiin vielä mielipidettä siitä, pitäisikö alaistaitojen opetus sisällyttää koulutukseen omana opintokokonaisuutena (kysymys 11). Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että alaistaitoja tulisi opettaa koulussa. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että oma opintokokonaisuus olisi ehkä liian laaja kokonaisuus, mutta että se olisi kuitenkin hyvä sisällyttää johonkin kohtaan opintoja.

”Asia on tärkeä, joten siihen tulisi kiinnittää huomiota jo opiskeluvaiheessa” (33)

”Pitäisi, koska koko käsite on minulle hieman epäselvä.” (4)

”Kyllä, ehdottomasti. On ihme, ettei sitä jo ole! Se on kuitenkin kokonaisuus, joka tulee jokaiselle vastaan elämässä” (6)

”Jonkin opintojakson sisälle sen voisi laittaa, mutta ei mielestäni omaa opintokokonaisuutta tarvittaisi, sillä ainetta voi hyvin opiskella myös itsenäisesti ja alaistaitojen harjaannuttaminen työelämässä käytännönläheisesti olisi antoisampaa.” (22)

”Ei omana kokonaisuutena, mutta voisi tulla enemmän esille” (23)

”Ei, mutta sitä voitaisiin käsitellä pakollisissa opinnoissa” (18)

9.6. Sähköisen kyselyn johtopäätökset

Kyselyssä haluttiin selvittää nuorten työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista. Oleellista olivat kuvaukset siitä, miten juuri kyseinen vastaaja hahmotti käsitteen ja miten hän näki alaistaitojen ilmentyvän työelämän arjessa. Toiseksi tutkimus pyrki vastaamaan siihen, millaisia alaistaitoja ja kehityskohteita vastaajat kokivat omaavansa. Tarkoituksena ei ollut saada laajoja yleistyksiä aineistosta, vaan lisätä ymmärrystä aiheesta nuoren työntekijän näkökulmasta.

Ensimmäinen tutkimukselle asetettu tavoite oli selvittää, mitä opiskelijat ymmärtävät termillä alaistaito ja miten se näkyy työn arjessa. Tutkijoiden (esimerkiksi Silvennoinen & Kauppi 2007, Keskinen 2005) mukaan alaistaidoiksi lukeutuvat sellaiset yksilön ominaisuudet, jotka eivät kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin. Oleellista on se, että alaistaidot vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti työyhteisön toimintaan, vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Ne sisältävät myös erilaisia moraaliin ja etiikkaan liittyviä käsityksiä ja toimintatapoja.

Opiskelijoille suunnatusta kyselystä ilmeni, että valtaosa vastaajista ymmärsi termin alaistaito alaiseen liitettäviksi ominaisuuksiksi, taidoiksi tai hyvän työntekijän kriteereiksi. Vastaus-ten hajonta oli laaja. Opiskelijoiden mielestä alaistaidot ovat kykyä tiimityöhön, ammattiosaamista, hyvää kommunikaatiota, yhteisiin päämääriin tähtäämistä, perustehtävän ymmärtämistä ja kuuliaisuutta. Ne ovat myös asiallisuutta, palautteen vastaanottamista, muiden huomioon ottamista, aktiivisuutta, itsenäisyyttä ja joustavuutta.

Opiskelijat olivat kuvanneet hyvin niitä elementtejä, joita nykypäivän työelämässä tarvitaan ja joita monet työtehtävät edellyttävät. Aineistossa kuvatut ominaisuudet, kuten tiimityökykyisyys, ammattiosaaminen, kommunikaatiovalmiudet, itsenäisyys, perustehtävän ymmärtäminen ja palautteen vastaanottamiseen liittyvät asiat ovat kuitenkin jokaiseen työhön liitettäviä perusvalmiuksia, joita tulevalta työntekijältä automaattisesti odotetaan. Nämä ovat työntekijän velvollisuuksia/muodollisia vaatimuksia, eivätkä tutkijoiden alaistaidoilla ymmär-
tämisiä ominaisuuksia.

Aineistosta löytyi Podsakoffin, MacKenzien, Paine ja Bachrachin (2000) tutkimusten mukaisia alaistaidon elementtejä, joita voi liittää alaistaito-käsitteeseen. Tulosten tarkempi tarkastelu tätä luokittelua vasten ei ole mielekästä, sillä silloin juuri tälle tutkimukselle ominainen oma-leimaisuus katoaisi. Myös vastausten pintapuolisuus ei tee mielekkääksi luokitella asioita ilman lisätutkimuksia. Esimerkiksi yhteisiin päämääriin pyrkimisellä voidaan aineistossa tarkoittaa sekä puhtaasti management- tyyppisten töiden hoitamista tai Podsakoffin ym. (2000) tarkoittamaa organisaatiotaitoa, jolloin yhteisillä päämäärillä tarkoitetaan enemmänkin yhteisen edun ja hyvinvoinnin mukaan toimimista, ei niinkään puhtaiden työtehtävien hoitamista.

Hyvien alaistaitojen katsottiin vaikuttavan työyhteisöön myönteisellä tavalla. Keskeisimpinä vaikutuksina pidettiin työyhteisön positiivista ilmapiiriä, avunantoa, toiminnan tehostumista, onnistunutta vuorovaikutusta sekä yhdessä tekemistä ja kanssakäymistä työntekijöiden kesken. Toimivan työyhteisön katsotaan lisäävän yleistä hyvinvointia. Puutteellisilla alaistaidoilla katsottiin vastaavasti olevan haitallisia vaikutuksia työyhteisöön. Huonontavina piirteinä on kuvattu huonoa työilmapiiriä, työyhteisön sulkeutuneisuutta, työntekijöiden motivaation laskua ja kielteisiä tunteita. Myös tottelemattomuus, epäselvyydet toimintatavoissa ja kommunikaation heikkous ehkäisevät alaistaitojen käyttöä. Nämä seuraukset aiheuttavat aineiston mukaan välillisesti muun muassa työyhteisön toimintavaikeuksia ja tuloksettomuutta.

Kaikki vastanneet olivat yksimielisiä siinä, että alaistaitoja voi kehittää. Useimmiten katsottiin, että niiden kehittämisestä olisi vastuussa esimies. Myös alaisen omaa toimintaa korostettiin, joskin harvemmissa vastauksissa. Kuitenkin vain puolessa tapauksista alaistaitojen kehittäminen nähtiin kaikille kuuluvaksi asiaksi. Alaistaitojen kehittämisen välineiksi nähtiin olevan monenlaisia vaihtoehtoja. Näitä olivat oman toiminnan tarkastelu ja kehittäminen, ulkopuolinen koulutus sekä työelämä ja keskustelu.

Toinen tutkimuskysymys oli ”millaisia alaistaitoja ja kehityskohteita opiskelijat arvioivat omaavansa?” Vahvoiksi alaistaidoiksi luettiin kaikkein useimmin ymmärtäväisyys, avoimuus, vastuullisuus/tunnollisuus, päättäväisyys/määrätietoisuus/pitkäjänteisyys, muiden huomioon ottaminen, vuorovaikutus- ja kuuntelutaidot sekä tasa-arvoisuus/ tasapuolisuus. Myös rehellisyys, myönteisyys/positiivisuus ja huolellisuus/tarkkuus saivat toiseksi eniten mainintoja. Kolmanneksi eniten mainintoja sai yhteistyökyky/tiimityö, muuntautumiskyky/tilanneherkkyys ja luotettavuus. Vastaavasti omia kehittämistä vaativiksi ominaisuuksiksi opiskelijat nimesivät useimmiten ammattiosaamisen kehittämisen, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät asiat sekä kärsivällisyyden lisääminen.

Vastanneista opiskelijoista 62,9 % (22 vastaajaa) koki, että eniten alaistaitoja he olivat oppineet käytännön työelämässä. 45,7 % (16 vastaajaa) oli saanut tietoa alaistaidoista nykyisten opintojen aikana. 37,1 % (13 vastaajaa) vastaajista oli lukenut aiheesta joko lehdistä tai aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Opiskelijat kokivat alaistaidot tärkeäksi aihealueeksi, jota ehdottomasti pitäisi opettaa jo kouluissa. Aiheeseen liittyvät opinnot nähtiin tukevan opiskelijoiden työelämään siirtymistä ja sinne ankkuroitumista.

10. TUTKIMUSTULOSTEN VERTAILUA

Opinnäytetyössä tarkasteltiin alaistaitoja sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Työn pääpaino on yleisesti alaistaidoissa, mutta aihetta syvennetään myös nuoren työntekijän näkökulmaa valaisevaksi. Tässä osiossa vertaillaan lyhyesti työelämän esimiesten ja nuorten työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista siinä määrin kuin se haastattelukysymysten vastaavuuden myötä on mahdollista. Tuloksia pyritään tarkastelemaan myös muita tutkimuksia vasten, mutta täysin vertailtavissa olevia tutkimuksia ei aiheesta ole tehty. Tämän opinnäytetyön keskeisimmät vertailtavissa olevat tulokset on esitetty tiivistetysti kuviossa 12.

	Esimiehet/ perehdyttäjät	Nuoret työntekijät
1. Mitä ymmärrettiin käsitteellä alaistaito?	Työntekijän kokonaisvaltainen asenne työtä ja työn tekemistä kohtaan.	Työntekijän ominaisuus, taito tai hyvän työntekijän kriteeri.
2. Mitkä olivat työntekijän arvokkaimmat alais-	Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, aloitteellisuus, halu	Tiimityökykyisyys, ammattiosaaminen, hyvä kommunikaatio, yhteisiin päämää-

taitoihin liitettävät ominaisuudet?	kehittää itseään.	riin tähtääminen, perustehtävän ymmärtäminen, kuuliaisuus.
3. Millaisissa alaitaidoissa nuorilla olisi kehitettävää?	Työelämän perusasioiden hallinta, käytöstavat.	Oman ammattiosaamisen kehittäminen, palautteeseen liittyvät asiat, kärsivällisyys.
4. Millaisia vahvuuksia nuorilla nähtiin olevan?	Aktiivisuus, positiivisuus, oppimiskyky, sosiaalisuus, taidot, viimeisin tieto.	Ymmärtäväisyys, avoimuus, vastuullisuus, tunnollisuus, määrätietoisuus, muiden huomioiminen, vuorovaikutustaidot, kuunteleminen, tasa-arvoisuus, tasapuolisuus.
5. Voiko alaitaitoja kehittää?	Kyllä.	Kyllä.
6. Kenellä on vastuu alaitaitojen kehittämisestä?	Kaikilla.	Ensisijaisesti esimiehellä, toissijaisesti työntekijällä.
7. Miten alaitaitoja voi kehittää?	Harjoittelujen ohjaustilanteet, varhainen puuttuminen ongelmatilanteisiin työpaikalla, kehityskeskustelut, koulutus, itsetutkiskelu.	Oman toiminnan tarkastelu ja sen kehittäminen, koulutus, työelämä, keskustelu.
8. Miten tärkeänä alaitaitoja pidetään?	Aihe on hyvin tärkeä ja ajankohtainen. Olisi tärkeää käsitellä ammatillisen koulutuksen yhteydessä.	Aihe tärkeä ja sitä tulisi käsitellä ammatillisissa oppilaitoksissa.
9. Yhteenveto	Nuorilla vielä paljon opittavaa alaitaidoista ja työelämän käytännöistä.	Nuorilla melko selkeä käsitys siitä, mitä heiltä työelämässä odotetaan.

Kuvio 12. Yhteenveto teemahaastattelujen ja sähköisen kyselyn keskeisimmistä vertailutuloksista

Työelämän esimiehet ymmärsivät käsitteen alaitaito kokonaisvaltaisena asenteena, joka työntekijällä on työtä, työtovereita, yhteisiä toimintaperiaatteita ja työn kehittämistä kohtaan. Se näkyy työn arjessa esimerkiksi heidän tavassaan tehdä työtä tai ottaa vastuuta omasta työstään. Nuoret puolestaan ymmärsivät alaitaidon käsitteen hieman suppeammin ja enemminkin työntekijään liitettäviksi ominaisuuksiksi, taidoiksi tai hyvän työntekijän kriteereiksi.

Työelämän esimiesten ja perehdyttäjäsessa olevien sekä nuorten työntekijöiden vastauksissa oli samantyylistä jakaumaa kuin Kallioisen (2008) saamissa tutkimustuloksissa. Kallioinen (2008) tutki työssään työntekijöiden alaitaitomääritelmiä asiantuntijaorganisaatiossa. Hänen saamista vastauksista viidennes käsitteli sellaisia työntekijän ominaisuuksia, joita hyvältä työntekijältä odotetaan automaattisesti. Tällaisissa vastauksissa pääpaino oli omassa työssä ja toiminnassa sekä omassa ammatillisessa kasvussa. Tämä painotus korostui myös omassa työs-

säni etenkin nuorten työntekijöiden vastauksissa. Kallioisen (2008) saamista vastauksissa puolestaan neljä viidestä alaistaitomääritelmästä voitiin katsoa kuuluvan käyttäytymiseen, joka ylittää normaalin työvelvollisuuden rajat. (Kallioinen 2008, 36). Työelämän esimiesten ja perehdyttäjäsessa olevien vastaukset ovatsaman suuntaisia Kallioisen saamien määritelmien kanssa. Näissä vastauksissa suurin pääpaino on kollektiivisella tasolla ja vastauksissa korostuivat vuorovaikutuksellisuus ja asenteellinen taso (Kallioinen 2008, 37).

Tärkeäksi työntekijän alaistaitoihin liitettäviksi ominaisuuksiksi työelämän edustajat nostivat työntekijöiden yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä aloitteellisuuden ja halun itsensä kehittämiseen. Muita tärkeäksi koettuja ominaisuuksia olivat avoimuus, kriittisyys, rehtiys, luotettavuus, uskollisuus, sitoutuminen ja käytöstavat. Nuorten käsitykset alaistaidoista koskivat puolestaan kykyä tiimityöhön, ammattiosaamista, hyvää kommunikaatiota, yhteisiin päämääriin pyrkimistä, perustehtävän ymmärtämistä ja kuuliaisuutta. Alaistaidot ovat myös asiallisuutta, palautteen vastaanottamista, muiden huomioimista, aktiivisuutta, itsenäisyyttä ja joustavuutta.

Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach (2000) kuvasivat alaistaidon eri muodot vuonna 2000 (Yoon 2008, 422). Nämä muodot eivät tulleet puhtaasti esiin tässä opinnäytetyössä, mutta viitteitä niihin oli havaittavissa. Esimerkiksi yhteistyötaitojen katsottiin tässä tutkimuksessa pitävän sisällään sellaista toimintaa, joka edistää työyhteisössä tapahtuvaa työskentelyä yhdessä muiden kanssa. Tämä voidaan liittää eri alaistaidon muodoissa huomaavaisuuteen kuuluvaksi, sillä tällaisen käyttäytymisen avulla työntekijä ehkäisee esimerkiksi työhön liittyvien ongelmien syntymistä ja kärjistymistä. Nuorten mainitsema aktiivisuus voidaan puolestaan sijoittaa esimerkiksi aloitteellisuuden alle, koska sen voidaan yleisesti katsoa tarkoittavan omaehtoista ja vapaaehtoista toimintaa. Pitkälle vietyjä luokitteluja tulee kuitenkin välttää näitä tutkimustuloksia vertailtaessa, sillä saadut vastaukset olivat osin pinnallisia, eikä tutkija voi tarkkaan tietää, mitä vastaajat niillä syvemmin tarkoittivat.

Nuoret luettelivat omiksi kehityskohteikseen useimmiten ammattiosaamisen kehittämisen, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät asiat sekä kärsivällisyyden lisäämisen. Työelämän edustajien mielestä nuorella tulisi olla työelämän perusasiat hallussa. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi työaikojen ja yhteisten sopimusten noudattaminen. Myös käytösa-voissa on toisinaan koettu olevan puutteita. Nuorten vahvuuksiksi työelämän edustajat näkivät nuorten aktiivisuuden ja positiivisuuden sekä heidän nopean oppimiskykynsä. Myös nuorten sosiaalisuus, tietotekninen asiantuntemus ja uusimman tiedon omaaminen nähtiin arvokkaina ominaisuuksina ja taitoina, joita voidaan hyödyntää työyhteisössä. Nuoret puolestaan kokivat vahvuusikseen ymmärtäväisyyden, avoimuuden ja erilaisen vastuullisuuden ja tunnollisuuden. Myös päättäväisyys ja määrätietoisuus tai pitkäjänteisyys olivat mainittuja vahvuuk-

sia. Samoin muiden huomioon ottaminen, vuorovaikutus- ja kuuntelutaidot sekä tasa-arvoinen ja tasapuolinen toiminta nostettiin omiksi vahvuuksiksi. Rehellisyys, myönteisyys tai positiivisuus ja huolellisuus tai tarkkuus saivat toiseksi eniten mainintoja. Kolmanneksi eniten mainintoja saivat yhteistyökyky tai tiimityökykyisyys, muuntautumiskyky tai tilanneherkkyys ja luottavuus.

Tutkimus osoittaa, että nuorilla on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan työelämässä. Työelämän edustajien mukaan nuorilla olisi kuitenkin vielä paljon opittavaa alaistaidoista ja työelämän käytännöistä. Tiedot ja taidot sekä käytännössä toimiminen eivät aina kohtaa arjessa. Ehkä tässä on juuri raakileen ja kypsän hedelmän ero. Elämäkokemus ja käytäntö muokkaavat toimijaa erilaisissa vuorovaikutteisissa tilanteissa. Teoria on eri asia kuin käytäntö. Vaatii paljon itsetutkiskelua ja pohdintaa, jotta tähän vuorovaikutukseen on todella valmis ja kykenevä. Hyväksi alaiseksi ei tulla lukemalla kirjoja, vaan tarvitaan turvallista ja aikaansa antavaa työyhteisöä sekä molemminpuolista halua kehittää ja kehittyä. Tutkimustulokset osoittivat molemman kohderyhmän ajattelevan, että alaistaitoja voidaan kehittää. Heistä niitä tulisi kehittää aktiivisesti. Eroavaisuuksia löytyi siinä, kenelle kuuluu vastuu niiden kehittämisestä. Työelämän esimiehet korostivat yksimielisesti alaistaitojen kehittämisen kuuluvan kaikille, jotka työyhteisössä työskentelevät. Se nähdään jokaisen työntekijän velvollisuutena ja oikeutena. Nuoret puolestaan mielsivät vastuun useimmiten esimiehille ja vastasitten työntekijöille.

Alaistaitojen kehittämismetodeita kysyttäessä esimiehen mielestä alaistaitoja voidaan kehittää esimerkiksi harjoittelujen ohjauksen yhteydessä, varhaisella epäkohtiin puuttumisella ja kehityskeskustelujen, koulutuksen ja itsetutkiskelun avulla. Nuoret puolestaan kokivat, että alaistaitoja voidaan kehittää oman toiminnan tarkastelun ja kehittämisen, ulkopuolisen koulutuksen sekä työelämän ja keskustelun avulla. Keskinen ja Rehnback (2005a) ovat sivunneet tutkimuksissaan muun muassa tätä kysymystä. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat tältä osin yhteneväiset Keskinen ym. (2005a) saamien tutkimustulosten kanssa. Alaistaitojen kehittämisessä myös he painottavat rakentavan vuorovaikutuksen merkitystä sekä esimiehen että työtovereiden kesken. Myös keskinäisten odotusten puheeksi ottaminen nähdään tärkeänä osana alaistaitojen kehittämistä. Tärkeimpinä tekijöinä he kuitenkin pitävät työntekijöiden halua ja kykyä kehittää itseään sekä työyhteisön toimintaa siten, että se toimisi tavoitteiden suuntaisesti ja hyvinvointia edistäen. (Keskinen & Rehnback 2005a, 27.)

Kokonaaisuudessaan työnantajat pitivät alaistaito-kysymystä hyvin tärkeänä ja ajankohtaisena aiheena. Aiheesta toivottiin lisää keskustelua niin mediassa kuin työpaikoillakin. Myös nuoret olivat lähes yksimielisiä siitä, että alaistaidoista puhuminen on tärkeää ja sitä tulisi opettaa kouluissa. Koulussa opetettavat perustiedot alaistaidoista täydentäisivät tärkeällä tavalla esimerkiksi työharjoitteluun siirtyviä tai niitä, joilla ei ennestään ole kovin paljon työkoke-

musta. Alaistaitojen käsittelemisen katsottiin helpottavan nuorten sopeutumista ja ankkuroitumista työelämään. Alaistaitojen tietoiseksi tekeminen kaikille olisi tärkeä askel myös kohti työyhteisöjen toimivampaa ja ennakoivampaa työskentelytapaa.

Kuten aiemmin jo mainittiin, alaistaidot ovat hyvin yksilöllisiä ominaisuuksia. Nuorten vastusten hajonta siinä, mitkä ovat omia vahvoja tai kehittämistä vaativia alaistaitoja, kertoo tästä ainutlaatuisuudesta. Ketään ei siis voida lokeroida tai luokitella. Jokainen työntekijä on oma yksilönsä, jonka osaamiseen ja käyttäytymiseen vaikuttavat monet lapsuudenkodissa, kasvatusinstituutioissa ja persoonallisuudessa vaikuttavat taustatekijät.

11. POHDINTAA JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA

Opinnäytetyö on ollut mielekäs projekti. Työn tekeminen on opettanut paljon alaistaidoista ja siihen liittyvistä lähi aiheista, mutta myös metodillista hallintaa. Kiinnostava aihe on myös motivoinut tekemään työn perusteellisesti ja mahdollisimman kattavasti.

Aihe on mielestäni ajankohtainen, sillä työntekijöiden tulisi entistä paremmin tiedostaa omat mahdollisuutensa vaikuttaa työyhteisön yhteisiin asioihin ja ymmärtää oma vastuunsa sekä oman, työtovereidensa että esimiehensä hyvinvoinnista. Muutos lähtee pääsääntöisesti aina työntekijän omasta motivaatiosta ja halusta vaikuttaa asioihin. Alaistaitojen tiedostaminen ja lisääminen omassa käyttäytymisessään helpottaa sekä omaa että muiden kanssa elettyä työn arkea ja yhteistyötä. Näen näiden asioiden korostamisen tärkeänä, sillä mediassa puhutaan nykyisestä työelämästä varsin kielteiseen sävyyn. Se voi joissakin työntekijöissä herättää toivottomuutta ja passiivisuutta. Vaikka esimiehiä koulutetaankin jatkuvasti, se ei mielestäni yksin riitä. Olisi ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon alaistaito-tema laajemmin. Alaistaidoista tulisi keskustella jo varhaisessa vaiheessa eriasteisissa ammatillisissa oppilaitoksissa ja kaikissa työyhteisöissä niin vanhojen kuin uusien työntekijöiden kanssa. Aihetta tulisi käsitellä, ei vain esimiehen, vaan myös työntekijän näkökulmasta. Työntekijäpainotteisen keskustelun puute näkyi myös vähäisenä lähdemateriaalina.

Pidän aihetta yhteiskunnallisesti merkittävänä siitä syystä, että erilainen pahoinvointi työpajoilla on lisääntynyt. Mediassa on esitetty useita tutkimuksia, joissa todetaan sairauspoissaolojen lisääntyneen ja myös on raportoitu huonoja tuloksia työilmapiirimittauksissa. Menetetty työtunnit ovat suoraan rasite sekä työyhteisölle että yrityksen ja yhteiskunnan taloudelle. Mielestäni on tärkeää, että aiheesta tullaan käymään yhteiskunnallista keskustelua, johon kaikki toimijat osallistuvat. Asenneilmastoon vaikuttamalla asiat voitaisiin kytkeä automaattisesti arkityön rutiineihin.

Opinnäytetyön tarkastelussa olivat esimiesten tai perehdyttäjäasemassa olevien ja nuorten työntekijöiden käsitykset alaistaidoista. Nuorilla työntekijöillä ei välttämättä ole kovinkaan paljoa kokemusta vielä työelämästä ja alaistaidoista. Kuten haastattelupyynnöissä korostinkin, ei haastattelukysymyksiin ollut oikeita tai vääriä vastauksia. Myöskään tässä ei ollut tarkoitus tutkia vastaajien tiedon määrää alaistaidoista vaan sitä subjektiivista käsitysten maailmaa, joka selittää osaltaan esimiesten odotuksia ja nuorten työntekijöiden käyttäytymistä ja asennoitumista työtä kohtaan. Kohderyhmien käsityserot tulivatkin esille tulosten vertailujen yhteydessä. Mielestäni tämä on yksi tärkeä seikka, miksi alaistaidoista tulisi puhua ammatillisessa koulutuksessa sekä työelämässä yleensäkin.

Opinnäytetyöni aiheen laajuus yllätti. Mitä enemmän asiaa tutki, sitä enemmän löytyi aiheeseen tiiviisti liittyviä aihealueita. Kuitenkaan työelämän muutoksista, alaistaidoista ja johtamisesta ei voinut kirjoittaa tästä näkökulmasta ellei sivunnut työn merkityksen muuttumista, organisaatiokulttuuria tai työhyvinvointia. Luonnollisestihan kaikki vaikuttaa kaikkeen. Opinnäytetyön aiheen rajaaminen ei ollut helppoa, mutta mind map- tyyppisen työskentelyn avulla pystyin hahmottaan kokonaisuuksia ja niiden keskinäisiä suhteita. Tämä opinnäytetyö syntyi lopulta pitkällisen pohdinnan tuloksena.

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä laadullista teemahaastattelua että määrällistä sähköistä kyselyä, jonka vastaukset on käsitelty pääsääntöisesti laadullisesti. Rinnalle on joissakin tapauksissa nostettu myös määrällisiä arvioita sen mukaan, miten kuvaava määrällinen tieto on tutkimuksen kannalta. Vehkalahden (2008) mukaan oleellista rinnakkaisten menetelmien käytössä on se, että osaa valita tarkoituksenmukaiset lähestymistavat ilmiön tutkimisen kannalta (Vehkalahden 2008, 13).

Tämä tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen, joten tutkimuksen reliaabeliutta eli toistettavuutta ja validiutta eli pätevyyttä tarkastellaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta tarkastelemalla. Näiden käsitteiden käyttöä kohtaan on kuitenkin esitetty kritiikkiä, koska termit ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen yhteydessä ja palvelevat näin ollen kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi 2007, 150-152). Sen sijaan Vilkan (2005) mukaan olisi mielekkäämpää puhua esimerkiksi tutkimuksen uskottavuudesta tai luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskipisteenä tulisi olla tutkimus kokonaisuutena. Tällöin tarkastelun keskipisteessä on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, joka koostuu tutkijan kuvauksista ja perusteluista siitä, mitä valintoja hän on tutkimuksessa tehnyt ja miten hän on päätenyt kyseisiin ratkaisuihin. Keskeistä on myös arvioida tehtyjen ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tutkimuksen kannalta. Keskeiseksi luotettavuuden kriteeriksi laadullisessa tutkimuk-

nessa nousee siis tutkijan rehellisyys ja hänen kykynsä avata ratkaisujaan ja valintojaan. (Vilkka 2005, 157-159.)

Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu pääosin lähdekirjallisuudesta, tutkimuksista ja teellisistä artikkeleista. Lähteet ovat pääsääntöisesti melko uusia, koska aihe on vasta tällä vuosikymmenellä tuottanut tietoa suomalaisesta yhteiskunnasta. Sähköisiä lähteitä tutkimuksessa on käytetty harkiten. Tutkija on pyrkinyt pitämään mielessä lähdekritiikin internet-lähteitä valitessaan. Valinnoissa on painottunut julkaisijayhteisön luotettavuus, lähdemateriaalin uutuus sekä sen sopivuus aiheeseen.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty mahdollisimman tarkalla kuvauksella siitä, mitä missäkin tutkimuksen vaiheessa on tehty. Valinnat on pyritty myös perustelemaan ja selittämään mahdollisimman kattavasti. Perustelujen tueksi tutkija on pyrkinyt löytämään vahvistusta erilaisesta metodikirjallisuudesta. Tutkimustulosten, analyysin ja niiden raportoinnin luotettavuutta on pyritty lisäämään suorilla lainauksilla, jotka ovat alkuperäisilmauksia tutkimusaineistosta. Näillä lainauksilla on pyritty kuvaamaan tutkimusaineiston rikkautta, tuomaan aineisto lähemmäksi lukijaa ja osoittamaan tulosten paikkansa pitävyyttä. Viittaukset on myös koodattu, joten analyysivaiheessa oli mahdollista palata aineistoon tarkennusten tekemiseksi. Analyysivaiheen teemoittelua ja kategoriointia on pyritty havainnollistamaan taulukoiden avulla. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään myös ohjauksella. Koska tutkija teki työnsä yksin, keskustelu yhteys aiheesta ja valinnoista toisen tutkijan kanssa olisi ehkä laajentanut ja syventänyt aiheen käsittelyä.

Tutkimuksen reliabeliuudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sitä voidaanko päätyä samanlaisiin tuloksiin, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen esimerkiksi toista haastattelijaa käyttäen tai haastattelutilanne toistettaisiin samoissa olosuhteissa uudestaan. Teemahaastattelussa haastattelutilanne on kuitenkin aina ainutkertainen eikä sitä voi uusia ilman, että se muuttaisi haastattelua keinotekoiseksi. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 128-129; Vilkka 2005, 159.) Sähköisen kyselyn toistettavuus on myös haasteellinen sen laadullisen luonteen vuoksi. Tieto on muuttuvaa ja ympäristö vaikuttaa vastaajien käsityksiin ja kokemuksiin ajan saatossa. Tässä yhteydessä kyselyn vastaukset katsotaan olevan haastattelututkimuksen kanssa ainutkertaisia, joten tutkimuksen toistettavuus sellaisenaan ei ole mielekästä.

Opinnäytetyössä tarkastellaan ihmisten välistä merkitysmaailmaa ja merkityskokonaisuudet tulevat esiin esimerkiksi haastateltavien ja vastaajien erilaisissa toiminnoissa, ajatuksissa tai asetuissa päämäärissä. Tutkimuksen tavoitteena on siis haastateltavien ja vastaajien omat yksilölliset kuvaukset ympäröivästä maailmasta ja sen tapahtumista. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän sellaisia asioita, joita haastateltavat ja vastaajat pitävät itselleen tärkeinä. (Vilkka 2005, 97.) Tulee myös muistaa, että haastateltavien ja vastaajien tietämys ja koke-

mukset sekä vuorovaikutus työympäristönsä kanssa muokkaavat jatkuvasti heidän ajatuksiaan alaistaidoista. Näin ollen vastaavanlaista tutkimustilannetta on mahdoton toteuttaa jälkikäteen ja täysin vastaavan kohdejoukon löytäminen olisi haasteellista.

Tuomen (2007) ja Vilkan (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistolla ei ole tarkoitus pyrkiä samanlaiseen yleistettävyyteen kuin määrällisessä tutkimuksessa (Tuomi 2007, 97; Vilka 2005, 126). Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyttä tarkasteltaessa yleistäminen tapahtuu aina saaduista tulkinnoista, ei tutkimusaineistosta. Näin ollen tutkijan omat käsitykset ja tiedot vaikuttavat esimerkiksi siihen, millaisia asioita hän kerää aineistosta kunkin teeman alle. (Vilka 2005, 159-160.) Tutkimustulosten yleistettävyyttä tässä tarkoituksessa on pyritty lisäämään haastateltavien ja vastaajien vaihtelevilla taustoilla ja eri toimialoilla. Näin ollen tutkimustulokset eivät perustu yhden ammattikunnan tai alan käsityksiin vaan keskenään erilaiseen lähdepohjaan.

Yleistettävyyden ongelmaan laadullisessa tutkimuksessa vaikuttaa myös aineiston pieni koko. Koska tutkimuksen tavoitteena on alaistaitojen selittäminen ja ymmärtäminen, tavoitteisiin päästään Vilkan (2005), Hirsijärven ym. (2009) sekä Karjalaisen ja Ronkaisen (2008) mielestä pienelläkin tutkimusaineistolla. Se edellyttää kuitenkin perusteellista aineiston analyysiä ja sitä, että tutkimusaineisto on sellainen, jolla päästään mahdollisimman kattavaan kuvaukseen. Kun tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään, voidaan puhua tutkimuksen kylläntymisestä. (Vilka 2005, 126-129; Hirsijärvi ym. 2009, 181-182.) Kuitenkin kylläntymispisteen arvioimisen tekee erittäin haasteelliseksi se, että haastateltavilla oli erilaisia, ainutkertaisia ja omakohtaiset kokemuksia alaistaidoista ja ne ovat keskenään hankalasti vertailtavissa.

Neljän haastattelun ja 35 kyselylomakkeen perusteella voidaan todeta, että vastauksissa ilmeni samankaltaisuuksia siinä määrin, että selkeitä kategorioita voitiin muodostaa. Kategoriat muodostettiin niistä kysymyksistä, joiden kohdalla se oli mielekästä ja jäseni aineistoa tarkoituksenmukaisella tavalla. Osassa kysymyksiä vastausten hajonta oli sen verran suurta, että omien kategorioiden luominen ei onnistunut. Tällöin kuitenkin teeman kannalta oleellinen tieto nostettiin yhdeksi tutkimustulokseksi. Lisähaastattelujen tai kyselyjen tekeminen olisi ehkä syventänyt joitakin kysymyksiä, mutta tavoitettu laajuus oli tutkijan mielestä jo saavutettu.

Haastattelujen ja kyselyjen luotettavuutta saattaa joissakin tapauksissa heikentää haastateltavien ja vastaajien mieltymys antaa sellaisia vastauksia, jotka antavat esimerkiksi vallitsevista käytännöistä positiivisemmän kuvan kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Hirsijärven ym. (2009, 206-207) mukaan tämän voi huomioda tuloksia tarkasteltaessa ja välttämällä tulosten liiallista yleistämistä. Sähköisessä kyselyssä ongelmana voi olla myös se, ettei vastaajat ota kyselyä vakavasti tai vastaavat siihen hutiloiden. (Hirsijärvi ym. 2003, 182).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Sillä tarkastellaan esimerkiksi mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-232; Vilka 2005, 161.) Haastattelututkimuksessa ja kyselyissä tällä tarkoitetaan sitä, miten onnistuneina haastattelukysymyksiä voidaan pitää eli miten hyvän vastauksen kysymykset tai tutkimusmenetelmä antaa tutkimuskysymykseen (Tuomi 2007, 150, Hirsijärvi ym. 2003, 213). Kysymysten ymmärtäminen testattiin kolmella eri koehenkilöllä. Kysymyksiä pidettiin pääosin ymmärrettävinä ja selkeinä. Joitakin muutoksia tehtiin aihepiirien ja kysymysten järjestykseen sekä kysymysten muotoon.

Haastattelututkimuksessa ja kyselyssä on hyvä miettiä myös sitä, miten hyvin haastateltavat ymmärsivät kysymykset. Tulokset eivät anna oikeanlaista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä, jos vastaaja ei ajattelekaan kysymyksestä samalla tavalla kuin tutkija (Vilka 2005, 161, Hirsijärvi ym. 2003, 213-214). Validiteettia kuitenkin parantaa teemahaastattelun osalta joustavuus, jossa tutkija voi esimerkiksi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tai ohjata keskustelua haluttuun suuntaan. Tutkijan on kuitenkin tarkoin tiedettävä, mitä asioita hän kysymyksillään hakee ja itse huolehdittava siitä, että kysymyksiin saadaan riittävän kattava vastaus. Haastattelututkimukselle on ominaista suuri aineisto, mutta se ei vielä takaa, että aineisto tarjoaisi riittäviä vastauksia tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi (Hirsijärvi & Hurme 1991, 110). Opiskelijoille suunnattu kysely puolestaan toteutettiin ilman, että tutkija pystyi toteamaan kysymysten oikein ymmärtämisen tai tarkentamaan niitä. Oleellista oli kuitenkin opiskelijoiden käsitys siitä, mitä alaistaidot ovat, eikä tutkija halunnut mitenkään suunnata tai ohjaila vastauksia.

Molemmissa osatutkimuksissa joissakin pääkysymyksissä olisi voinut olla vähemmän lisäkysymyksiä tai ne olisi voitu erottaa selkeästi omiksi pääkysymyksiksi. Nyt vastaukseksi saatiin ehkä liiankin yksittäisiä vastauksia, joita oli hankala sijoittaa mihinkään ryhmään tai kategoriin. On kuitenkin hyvä muistaa, että kysymyksessä on vähän tutkittu aihe, joten tutkijan on vaikea arvioida etukäteen vastausten suuntia (Hirsijärvi ym. 2009, 205). Tämä tuo luonnollisesti oman haasteensa kysymysten laadintaan ja siihen, että tutkimus mittaa todella sitä, mitä pitää.

Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen. Haastateltaville selvitettiin sekä kirjallisesti sähköpostitse että haastattelutilanteiden alussa suullisesti tutkimuksen tarkoitus ja varmistettiin heidän suostumuksensa haastatteluiden nauhoittamiseen. Myös työpaikan tai haastateltavien nimiä suojeltiin siten, ettei niitä voinut tunnistaa tutkimusprosessin aikana tai valmiista työstä. Haastattelunauhat tuhottiin litteroinnin jälkeen. Sähköiseen kyselyyn vastanneet saivat samat perustiedot tutkimuksesta sähköpostiinsa saatekirjeen muodossa. Halutessaan tutkimukseen osallistuneet saattoivat ottaa yhteyttä tutkijaan henkilökohtaisesti.

Teemahaastattelun käyttö tutkimuksen tiedonhankintakeinona on perustunut metodikirjallisuudesta saatuun tietoon. Tutkimustavan eettisyyttä lisää teemahaastattelun luonne, joka sallii haastateltavan itse valita, mitä hän kertoo tutkijan valitsemista teemoista ja kysymyksistä (Hirsijärvi ym. 2009, 201). Tutkija on pyrkinyt haastatteluissa ja analyysivaiheessa toteuttamaan tasapuolisuutta ja puolueettomuutta. Haastatteluissa tutkija ei korostanut minikään teema-alueen merkitystä tai tärkeyttä, vaan esitti kaikki kysymykset yhtä tärkeinä. Myös analyysivaiheessa tutkimusaineistosta pyrittiin nostamaan kaikki oleelliset asiat analyysin piiriin ilman niiden suodattamista tai valikoimista. Näin ollen tutkimuksella on pyritty mahdollisimman totuudenmukaisiin ja aitoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Kyselyä sen sijaan puolsi se tosiasia, että 35 opiskelijan haastattelemisen olisi ollut liian laaja tutkimus opinnäytetyötä varten. Kyselylomaketta voidaan soveltaa laajastikin erilaisten tutkimusten tekemiseen ja sen käyttöalue on moninainen. Käytetyn haastattelulomakkeen ja kyselylomakkeen ero piilee siinä, että kyselyä tehdessä tutkija ei voi vaikuttaa enää lomakkeen toimivuuteen. (Vehkalahti 2008, 11.) Tutkimuksessa on pyritty myös kunnioittamaan toisten tutkijoiden työtä ja tuomaan esiin heidän tieteellinen antinsa. Tähän on pyritty esittelemällä selkeästi heidän tutkimustuloksiaan, käyttämällä tarkkoja lähdeviittauksia ja kirjaamalla jokaisen viittauksen lähde lähdeluetteloon.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten tähän kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden käsitykset ja kokemukset alaistaidoista ovat muuttuneet työelämään siirtymisen jälkeen, esimerkiksi viiden vuoden päästä. Tällöin jatkotutkimus antaisi tietoa niistä tilanteista ja asioista, joiden kautta opiskelijat arvioivat tietämyksensä ja kokemuksensa alaistaidoista muuttuneen sekä siitä, hahmottavatko he alaistaidot eri tavalla. Mielenkiintoista olisi myös tietää esimiesten näkemys siitä, miten kyseiset opiskelijat ovat osanneet tänä aikana kehittää omia alaistaitojaan. Tutkimus edellyttäisi kuitenkin suurta luottamusta tutkijaa, esimiestä ja opiskelijaa kohtaan, halua sitoutua tutkimukseen ja halua tarkastella omia alaistaitojaan. Tutkimus edellyttäisi lisäksi sitä, että työsuhte samaan työnantajaan ja esimieheen olisi yhtenäinen.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde on kuvata, miten hyvin työntekijät tunnistavat alais-taitoihin liittyviä ominaisuuksia ja tekoja työyhteisön arjessa. Tutkimus voisi olla osa esimerkiksi työyhteisön kehittämistä ja työntekijöiden keskinäisten suhteiden tarkastelua. Tällöin työntekijöiden välille muodostuisi eräänlainen vastavuoroisuuden kehä, joka syntyy kiitollisuudesta auttajaa kohtaan. Tällainen tarkastelu herättelisi omaatuntoa, avaisi silmiä omaa toimintaa kohtaan ja mahdollistaisi aktiivisemmän roolin tai lisävastuun työyhteisössä. Tosin tutkimus voi olla henkisesti raskas, mikäli työntekijä kokee olevansa jatkuvan tarkastelun alaisena. Aiheen käsittely tulisi tapahtua työyhteisössä, jossa olisi jo edetty työyhteisön ke-

hittämisessä. Tällöin tutkimuksen arvo nähtäisiin ehkä suurempana kuin niissä työyhteisöissä, joissa kehittämistyö on aluillaan.

Alaistaitojen yhteydessä olisi mielenkiintoista tutkia myös kulttuurillisia tekijöitä. Työelämä on kansainvälistynyt ja oletettavasti suomalaisessa yhteiskunnassa tulee työskentelemään yhä enemmän ulkomaista työvoimaa. Miten eri kulttuuritaustaa olevien työntekijöiden käsitykset alaistaidoista eroavat, vai eroavatko ne mitenkään? Tutkimus antaisi esimerkiksi esimiehille tärkeää tietoa kulttuurillisista työeroista ja auttaisi paremmin ymmärtämään ulkomaisen työntekijän käyttäytymistä.

LÄHTEET:

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy.

Arvassalo, L. 2006. Sana sanasta - ajan sanojen taustaa: alaistaito. Kotimaisen kielen tutkimuskeskus.

Saatavilla www-muodossa: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>

Bolino, M., Niehoff, B. & Turnley, W. 2004. The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review* (14) 2, 229-246.

Cronberg, T. 2010. Uuden työn politiikka. Vilna: Balto Print.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Haapanen, M. & Vepsäläinen, A. 1999. Jakelu 2020 - asiakkaan läpimurto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haavisto, I. 2010. Työelämän vallankumous. Arvo- ja asennetutkimus 2010. Elinkeinoelämän Valtuuskunta: Yliopistopaino.

Heinonen, S. 2004. Tulevaisuuden työnteosta. Vanhat paradoksit ja uusi paradigma. Helsinki: Toimihenkilöunioni. Viitattu 16.4.2009.

www.toimihenkilouioni.fi/web/easypagepro/files/tulev__tyonteosta_netti.pdf

Heikkala, J. 2009. Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille. Case: Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Suomen Liikunta ja Urheilu.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hultman, K. 1998. Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Ilmakunna S., Kiander J., Parkkinen P., Romppanen A. 2000. Globalisaatio ja työn loppu? Talous ja työllisyys vuoteen 2030. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.

Luettu 15.4.09 osoitteessa:

[www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?\\${APPL}=erekj&\\${BASE}=erekj&\\${THWIDS}=0.42/1239783282_124397&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?${APPL}=erekj&${BASE}=erekj&${THWIDS}=0.42/1239783282_124397&${TRIPPIFE}=PDF.pdf)

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Helsinki: Kuntien Eläkevakuutus.

Saatavana www-muodossa:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Kaistila_esimtyo_140905.pdf

Kallioinen, A. 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatioissa. Organizational Citizenship in the Expert Organization. Case: Teemuaho Oy. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto.

Karjalainen, A. & Ronkainen, S. 2008. Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Keskinen, S. 2005a. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu 49. Verkkojulkaisu.

Saatavana www- muodossa:

<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkoutkimusjulkaisu49.pdf>

Keskinen, S. 2005b. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia- sarjan julkaisu 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Keskinen, S. & Rehnback, K. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinta. Helsinki: Kuntien Eläkevakuutus.

Kotter, J. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kuntien Eläkevakuutus, 2007. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Helsinki: Kuntien Eläkevakuutus.

Saatavana www-muodossa:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9105_05s.pdf

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. Viitattu: 15.4.2010.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20nuorista%20tyontekijoista>

Lehto, A-M. & Sutela H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus. Helsinki: Multiprint.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia 248. Helsinki: Yliopistopaino.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Ky.

Moisio, E. 2004. Työn ja elämän uusi henki. Työvoimapolitiittinen Aikakauslehti 4, 64-69.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa: UNIPress.

Organ, D., Podsakoff, P. & MacKenzie, B. 2006. Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences. Foundations for Organizational Science. A Saga Publications Series. Printed in the United States of America: Saga Publications Inc.

Pelkonen, M. 2009. Teoreettisia ja filosofisia näkökulmia työn merkityksestä. Puheenvuoro 23.4.2009. Oulun Lääninhallitus.

Saatavilla www-osoitteessa:

[http://www.poliisi.fi/lh/oulu/bulletin.nsf/bydate/0BCBB2A1B16CB68AC22575910047FAF2/\\$file/Pelkonen.pdf](http://www.poliisi.fi/lh/oulu/bulletin.nsf/bydate/0BCBB2A1B16CB68AC22575910047FAF2/$file/Pelkonen.pdf)

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki: WSOY Pro.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pirnes U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* (26) 3, 513-563.

Polat, S. 2008. Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1 (2009) 1591- 1596.

Pulkkinen, P. 2010. Sivuun - vähäksi aikaan. Helsingin Sanomat 7.3.2010.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Räikkönen, T. 2007. Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa. Kirjallisuuskatsaus. Työterveyslaitos: Vammalan Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. Third Edition. Jossey- Bass business & management series. Printed in the USA. HB Printing.

Seeck H. 2008. Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.

Sillanvuo, T. 2010. Luottamus esimies-alaisuudessa. Lappeenranta teknillinen yliopisto.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena: onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Viitattu 18.4.2010.
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Syväjärvä, A. 2008. 2010-luvun työntekijän odotukset ja arvostukset - Mitkä tekijät sitouttavat henkilöstön? Sairaalapäivät 12.11.2008. Oulu.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436. Viitattu 13.10.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyoehtosopimus>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu: 15.4.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyosopimuslaki>

Uusimäki, P. 2006. Henkilöjohtamisen yhteys työuupumukseen. Case: Digi-aikuisopiskelijat. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto.

Vainio, R. 2010. Työntekijöiden lyhyet poissaolot lisääntyneet. Helsingin Sanomat 22.1.2010.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva: WSOY.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vilkkä H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Whittington R. 2001. What is strategy- and does it matter? Second Edition. Thomson. UK Padstow Cornwall: TJ International.

Yoon, C. 2008. The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. Computers in Human behavior. Vol. 25. Issue 2, Pages 412-428. (March 2009). Elsevier Ltd.

Internet- LÄHTEET

Työterveyslaitos. 2009. Viitattu: 11.4.2009.
http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/mina_4_2.html

Luettu: 3.4.2009
http://fi.wikipedia.org/wiki/Yleinen_johtaminen

Luettu: 6.4.2009
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysjohtaminen>

Luettu 27.2.2010
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>

Luettu: 9.3.2010
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Muutosvastarinta>

Liite 1: Saatekirje työelämän edustajille

Hei,

Lähetän tässä puhelimessa sovitun haastattelurungon etukäteen nähtäväksi.

Haastattelijana toimii Sanna-Mari Jokinen. Opiskelen tällä hetkellä Hyvinkään Laurea ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, Ennaltehkäisevän hyvinvointityön johtamisen ja kehittämisen linjalla. Valmistun jouluna 2009.

Haastattelu on osa lopputyötäni, jonka teen alaistaidoista. Erityisesti minua kiinnostaa nuorten/ valmistumassa olevien nuorten alaistaidot sekä se, mitä he ymmärtävät alaistaidoilla ja miten he suhtautuvat niihin. Myös heidän alaistaitojensa vaikutukset työyhteisöön ovat kiinnostuksen kohteenani.

Työelämän edustajien haastattelut tehdään anonymisti, joten oikeita henkilöiden, työpaikan/ yrityksen nimiä ei tulla julkaisemaan. Tarvittaessa nimet muutetaan. Nauhoitettu materiaali on vain tämän tutkimuksen käyttöön.

Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin 1-1,5h, jolloin yksi haastattelukerta riittää.

Haastattelu jakaantuu kuuteen eri osa-alueeseen, joissa alaistaitoja käsitellään eri näkökulmasta. Tutkimusmateriaalin kannalta keskeisiä ovat erilaiset käytännön esimerkit ja perustelut. Kysymyksiin ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia. Arvokasta on juuri Sinun kokemuksesi, näkemyksesi ja arviosi kysyttävistä asioista.

Mikäli haluat keskustella tai kysyä vielä jotain ennen varsinaista haastattelua, minut tavoittaa parhaiten seuraavasta sähköpostiosoitteesta: Sanna.Jokinen@laurea.fi (tai numerosta xxxx)

Mukavaa viikon jatkoa!

Ystävällisin terveisin, Sanna-Mari Jokinen

Liite 2: Haastattelukysymykset työelämän edustajille

HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖELÄMÄN EDUSTAJILLE Sysky 2008- kevät 2009

TAUSTATIEDOT:

Työpaikka / ala:

Asema työpaikalla:

Alaisten/ perehdytettävien määrä:

Omat työssäolovuodet esimiehenä/ perehdyttäjänä:

ALAISTAITO

1. Mitä mielestäsi käsite ”alaistaidot” tarkoittaa?

- Mitkä ominaisuudet kuuluvat alaistaitoihin?
- Miten ne ilmenevät?
- Minkälainen on hyvä alainen?

2. Keskustellaanko alaistaidoista työpaikallasi? Puhutko itse niistä esimiehesi kanssa? Entä alaistesi kanssa?

- Oletteko keskustelleet alaistaidoista yleensä - mitä ne tarkoittavat?
- Oletteko keskustelleet siitä, millaisia vaikutuksia alaistaidoilla on työyhteisössä?
- Minkälaisia odotuksia sinulla on alaisiasi kohtaan?
- Minkälaisia odotuksia alaisilla on sinua ja yleensä esimiestä kohtaan?

3. Mikäli alaistaidoista on puhuttu työpaikallasi, miten laajasti niistä on keskusteltu? Entä missä yhteydessä?

- onko se tapahtunut yksilötasolla (työtovereiden kesken), tiimitasolla, johtoryhmässä vai koko työyhteisön kesken?
- onko se tapahtunut talon sisällä: ohimennen käytävällä, työhön ottotilanteessa, muussa ohjaustilanteessa, kehityskeskusteluissa?
- onko se tapahtunut talon ulkopuolella esim. koulutus- tai neuvottelupäivillä?

4. Mikäli alaistaidoista ei ole keskusteltu, mistä se mielestäsi johtuu?

5. Tulisiko alaistaidoista keskustella työpaikallasi? Mistä syistä?

6. Tulisiko niistä puhua kaikkien kanssa vai vain tiettyjen työntekijöiden kanssa?

7. Miten tärkeänä itse pidät keskusteluja alaistaidoista?

(jatkuu)

(jatkuu)

TYÖELÄMÄ JA ALAISTAIDOT

8. Minkälaisia alaistaitoja nykypäivänä mielestäsi tarvitaan?
9. Tarvitaanko nykypäivänä erilaisia alaistaitoja kuin ennen? Jos tarvitaan, miten ne ovat muuttuneet?
10. Miten arvioit muutosten vaikuttavan työntekijään?
11. Jos alaistaidot eivät mielestäsi ole muuttuneet eikä muutoksia myöskään tarvita, perustele näkemyksesi.
12. Miten arvioit pätkä-/projektitöiden vaikuttavan alaistaitoihin?

ALAISTAIDOT JA NUORET

13. Arvioi nuorten työntekijöiden alaistaitoja yleensä nykypäivänä?
14. Minkälaisia alaistaitoja heillä on?
15. Onko nuorilla joitain erityistaitoja? Mikäli on, mitä ne mielestäsi ovat? Miten ne ovat tulleet esille?
16. Onko nuorilla puutteita alaistaidoissaan? Mikäli on, minkälaisia?
17. Mistä puutteet mielestäsi johtuivat?
18. Miten esimerkkitilanteet ratkesivat? Mikä oli lopputulos? Miten itse koit tilanteen esimiehenä? Mitä reaktioita tilanteet synnyttivät työyhteisössäsi?

ALAISTAIDOT JA AMMATILLINEN KOULUTUS

19. Miten tärkeäksi arvioit alaistaitojen ja koulutuksen välistä yhteyttä? Omaavatko koulutetut nuoret mielestäsi paremmat alaistaidot kuin kouluttamattomat? Jos omaavat, miten se näkyy käytännössä?
20. Onko alaistaidoissa mielestäsi eroja siinä, miltä koulutusasteelta nuori on valmistunut?
21. Tulisiko koulutukseen sisällyttää ”alaistaidot” omana oppiaineenaan? Jos tulisi, niin minkä asteen koulutukseen? Miksi?

ALAISTAITOJEN KEHITTÄMINEN

22. Miten yleisiä alaistaidon puutteet ovat nykypäivänä? Minkä tyyppiset puutteet ”rassaavat” eniten työyhteisöä?
23. Voiko alaistaitoja mielestäsi kehittää? Jos voi, miten ja missä?
24. Kenelle/keille kuuluu mielestäsi vastuu alaistaitojen kehittämisestä esimerkiksi omalla työpaikallasi? Entä yleensä?

LOPUKSI

25. Minkälaisia terveisiä haluat lähettää valmistumassa oleville työelämään siirtyville nuorille?
26. Haluaisitko vielä kommentoida alaistaitoteemaa/ haastattelua?

Liite 3. Saate tunnilla kerättyyn kyselyhaastatteluun

HYVÄ VALMISTUMASSA OLEVA,

Opiskelen Laurea Ammattikorkeakoulussa Hyvinkään paikallisyksikössä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Ennaltaehkäisevän hyvinvointityön johtamisen ja kehittämisen ohjelmassa.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka teen alaistaidoista. Erityisesti minua kiinnostaa teidän valmistumassa olevien opiskelijoiden näkemykset ja kokemukset alaistaidoista sekä arvonne niiden vaikutuksista työyhteisössä.

Opinnäytetyön ohjaavana opettajana toimii Anne Hartikainen.

Kysely on suunnattu sekä liiketalouden että sosiaali- ja terveysalan keväällä 2009 valmistumassa oleville opiskelijoille. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se tehdään anonymisti. Arvokasta on juuri Sinun kokemuksesi, näkemyksesi ja arviosi kysyttävistä asioista. Oikeita tai vääriä vastauksia ei siis ole.

Voit vastata kysymyksiin esseenomaisesti tai ranskalaisia viivoja käyttäen. Voit jatkaa vastauksiasi tarvittaessa lisäpaperille.

Tutkimuksen kannalta olisi tärkeää, että vastaisit jokaiseen kysymykseen perustellen vastauksesi.

Lämmin kiitos Sinulle osallistumisestasi ja onnea työelämäsi alkutaipaleelle,

Sanna- Mari Jokinen

Saate 4: Saate sähköiseen kyselyhaastatteluun

Aihe:

Tiedosta alaistaitosi ja menesty työelämässä!

Saate:

Hei,

Alaistaidot ovat osa jokaisen työntekijän ammattitaitoa ja välttämättömyys työelämässä selviytymiselle. Oletko milloin viimeksi pysähtynyt miettimään omia alaistaitojasi??

Haastan sinut pohtimaan käsityksiäsi alaistaidoista opinnäytetyötäni varten.

Arvokasta ovat juuri sinun näkemyksesi aiheesta, oikeita ja väärä vastauksia ei siis ole. Klikkaa itsesi kyselylomakkeeseen oheisesta linkistä ja vastaa seitsemään lyhyeen kysymykseen aiheesta.

Voit vastata joko esseenomaisesti tai ranskalaisia viivoja käyttäen.

Opinnäytetyössä selvitetään sekä ammattikorkeakouluopiskelijoiden että työelämäneustajien näkemyksiä ja ajatuksia aiheesta sekä niiden vaikutuksista työyhteisössä.

Kiitos ajastasi,

onnea harjoitteluihisi ja tulevaan työelämääsi!

Sanna-M. Jokinen

Yamk/ Hyvinkää

Liite 5. Opiskelijoille suunnatun kyselyhaastattelun kysymykset

TAUSTATIEDOT

1. Olen valmistumassa liiketalouden koulutusohjelmasta:
perinteinen linja: _____ peer to peer- linja _____
- sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmasta:
sosionomiksi _____
sairaanhoitajaksi _____
terveydenhoitajaksi _____
2. Olen nainen _____ mies _____
3. Syntymävuoteni on _____
4. Aikaisempi työkokemus _____ vuotta _____ kk

KYSYMYKSET

5. Mitä ymmärrät käsitteellä alaistaito?

(Mitä asioita siihen mielestäsi kuuluu? Miten alaistaidot mielestäsi näkyvät työn arjessa ja ihmisten välisessä kommunikaatiossa?)

6. Arvioi, millaisia vaikutuksia vahvoilla alaistaidoilla on työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin. Perustele vastauksesi.

Arvioi, millaisia vaikutuksia puutteellisilla alaistaidoilla on työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin. Perustele vastauksesi.

7. Voiko alaistaitoja mielestäsi kehittää? Jos mielestäsi voi, niin miten?

Ellei alaistaitoja voi mielestäsi kehittää, niin miksi ei? Perustele vastauksesi.

Kuka tai ketkä ovat mielestäsi vastuussa alaistaitojen kehittämisestä?

8. Luettele viisi vahvaa alaistaitoasi, joita koet omaavasi tällä hetkellä. Miten se näkyy tai näkyisi toiminnassasi työyhteisössä?

Luettele viisi alaistaitoasi, joita tulisi mielestäsi kehittää. Miksi niiden kehittäminen olisi tärkeää ?

(jatkuu)

(jatkuu)

9. Mistä olet saanut tietoa alaistaidoista? Rastita sopiva vaihtoehto.

- a) Olen lukenut siitä lehdistä tai kirjallisuudesta _____
- b) Olen opiskellut alaistaitoja opintojeni aikana _____
- c) Oppinut työelämässä _____
- d) Mistä muualta? _____

10. Pitäisikö alaistaitojen opetus mielestäsi sisällyttää koulutukseen omana opintokokonaisuutena? Perustele vastauksesi.

Kiitos vastauksista ja onnea työelämään siirtymisellesi!